ROGER FIELDS

CẨM NANG MỞ NHÀ HÀNG

Restaurant success by the number

Ngô Thế Vinh *dịch*

Hướng dẫn mở nhà hàng
từ anh chàng kế toán viên

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Mở đầu

Ngay trước khi viết bản thảo đầu tiên của cuốn sách này, tôi đã tới gặp một bác sĩ để khám mắt. Sau khi kiểm tra tờ thông tin bệnh nhân và biết được tôi đã làm chủ một nhà hàng trong nhiều năm, ông ta nói tôi thật may mắn khi trụ lại được trong lĩnh vực đầy khó khăn ấy lâu như vậy. Khi tôi đáp mọi thứ cũng không khó khăn lắm, ông ta không tin. Và khi tôi hỏi ông đã lấy thông tin đó từ đâu, ông nói nhấn mạnh từng chữ: "Ai cũng biết 80-90% nhà hàng đều sập tiệm trong vòng một năm mà." Khi nhìn vào sự phổ biến của các chương trình truyền hình thực tế về các nhà hàng, lẽ ra mọi người dần dần không nên tin vào điều hoang đường này nữa, nhưng tiếc thay sự thật lại khác hẳn. Một lần, khi lướt các kênh ti vi vào một buổi sáng Chủ nhật, tôi bắt gặp một chương trình về kinh tế có tên *Press: Here* trên kênh NBC, và số hôm đó, Luanne Calvert, Phó Chủ tịch Virgin America là khách mời. Trong suốt buổi nói chuyện, chủ yếu tập trung vào sự yếu kém của Virgin America trong việc tạo ra lợi nhuận, người dẫn chương trình Scott McGee chỉ ra cho bà Calvert thấy rằng lần trước khi David Cush – lúc ấy là CEO của Virgin America – xuất hiện trên chương trình này, ông ấy đã than phiền việc kiếm được lợi nhuận từ ngành hàng không là vô cùng khó khăn, rồi cảnh báo: "Đừng bao giờ, đừng bao giờ và đừng bao giờ mở một hãng hàng không hoặc (chắc các bạn cũng đoán ra rồi!) một nhà hàng!" Tôi không cho rằng ông Cush biết về Chipotle Mexican Grill, doanh nghiệp khi khởi đầu chỉ là một cửa hiệu bán burrito[1] nhưng giờ đã là một công ty trị giá hàng tỷ đô-la trên sàn chứng khoán, năm nào cũng làm ăn có lãi!

Vì quan điểm của mọi người vẫn chưa thay đổi, một lần nữa, tôi sẽ phải mở đầu cuốn sách bằng một lời cảnh báo, vì như các bạn sẽ sớm nhận ra, thật không may là phần lớn các cuộc nói chuyện ban đầu về việc mở nhà hàng của bạn sẽ bắt đầu hệt như thế này. Tôi muốn các bạn chuẩn bị kỹ càng, và quan trọng hơn cả là giữ được sự kiên định. Như các bạn có thể thấy, ngành kinh doanh ăn uống

vốn mang tiếng xấu – mặc dù nó không đáng bị thế.

ĐIỀU HOANG ĐƯỜNG VỀ CON SỐ 90%

Thực chất có hai điều người ta vẫn lầm tưởng về thành công trong ngành dịch vụ ăn uống: thứ nhất là điều mà vị bác sĩ kém hiểu biết và CEO của Virgin America đã nói, và thứ hai là người chị em xấu xí của nó, định kiến cho rằng 10% nhà hàng đạt được thành công chỉ nhờ may mắn, hay còn gọi là nhân tố X. Hãy bắt đầu với điều hoang đường 90% trước.

Phải, người bạn bi quan của bạn có thể đã nhìn thấy cảnh báo đó in trên các sách chuyên viết về quản lý nhà hàng hoặc các tạp chí của ngành, hoặc cũng có thể họ thấy nó trên các chương trình truyền hình thực tế. Bạn có nhớ Rocco DiSpirito của chương trình truyền hình thực tế *The Restaurant* đã than vãn rằng: "Đồ lưu kho cực kỳ nhanh hỏng, chi phí quản lý điên rồ – chẳng có gì khó hiểu khi có tới 90% nhà hàng đều sập tiệm trong năm đầu tiên." Nhưng hãy nghe thật kỹ đây (kể cả anh nữa, Rocco!): con số các nhà hàng phá sản hay được người ta nhắc đến này không hề dựa trên bằng chứng nào cả. Thực ra, các thông tin thậm chí lại còn cho thấy điều ngược lại.

Một nghiên cứu năm 2003 cho thấy tỷ lệnhà hàng phá sản trong vòng ba năm đầu đi vào hoạt động chỉ là 59% . Tác giả của nghiên cứu này, Giáo sư Tiến sĩ H. G. Parsa của Khoa Quản trị Khách sạn thuộc Đại học bang Ohio đã nghiên cứu 2.439 nhà hàng ở Columbus, Ohio, sử dụng các số liệu của phòng y tế khu vực trong giai đoạn 1996 – 1999. Thậm chí, nếu tính cả các nhà hàng phải đóng cửa vì những lý do không liên quan đến tiền bạc – ví dụ do chủ sở hữu li dị hay về hưu – Parsa khám phá ra rằng tỷ lệ sập tiệm chỉ là 26% trong năm thứ nhất, 19% trong năm thứ hai, và 14% trong năm thứ ba. "Sau khi đã nghiên cứu rất kỹ tỷ lệ các nhà hàng phải đóng cửa, tôi không tìm ra bằng chứng nào ủng hộ con số 90% cả", ông kết luận.

Thế cơ à? Vậy nhưng những "chuyên gia bi quan" vẫn chưa hài lòng. Ở Columbus, Ohio, độ cạnh tranh còn chưa cao bằng New York hay San Francisco, huống chi là Washington D.C hay Portland, Oregon. Thực ra kết quả nghiên cứu này cũng tương đồng với một nghiên cứu trước đó của Giáo sư Chris Muller thuộc Đại học Quản lý Khách sạn Cornell. Ông nhận thấy gần *33% số nhà hàng ở Mỹ* phải đóng cửa trong năm đầu tiên hoạt động. Con số này còn rất xa mới đạt 90% . 33% nữa ngừng hoạt động vào năm thứ hai. Nhưng khi đã vượt qua giai đoạn khó khăn ban đầu,

65% nhà hàng còn hoạt động sau năm thứ ba sẽ tiếp tục duy trì được 10 năm nữa. Nghiên cứu của Giáo sư Muller cũng cho thấy chỉ 10% nhà hàng nhượng quyền đóng cửa trong năm đầu tiên, và 85% vẫn hoạt động mà không phải thay đổi chủ sở hữu sau 5 năm.

Một con số đáng khích lệ hơn nữa rút ra từ khảo sát của Dun & Bradstreet về các doanh nghiệp bị phá sản hoặc phải đóng cửa mà chưa chi trả hết nợ từ năm 1920 – 1998. Họ nhận ra các hàng quán ăn uống chỉ có tỷ lệ sập tiệm là 1,06% !

Sự thật là các nhà hàng *không hề* có tỷ lệ đóng cửa cao nhất trong các lĩnh vực kinh doanh, mà thậm chí còn an toàn hơn. Theo Dun & Bradstreet, các cửa hàng quần áo, đồ nội thất, máy ảnh và đồ điện tử có tỷ lệ thất bại cao hơn các nhà hàng. Từ đây, mọi thứ đều có vẻ rất xán lạn. Hãy đọc tiếp nhé!

MỘT TƯƠNG LAI CÒN TƯƠI SÁNG HƠN

Khi ngày càng nhiều người Mỹ chuyển tới sống ở thành phố, họ có ít thời gian và không gian hơn để nấu nướng. Người ta cần tìm cách ăn uống sao cho thuận tiện sau khi đi làm về. Trong khi đó, các bữa ăn vẫn là cơ hội để giao tiếp – lúc bạn bè và gia đình tụ họp. Nhưng ngày này, càng ít người có đủ sức để nấu một bữa ăn thật lớn cho cả nhóm rồi sau đó thưởng thức được nó, đặc biệt là khi họ biết mình sẽ còn phải rửa bát đĩa sau khi khách khứa về hết. Vậy những người Mỹ ngày nay làm gì? Dĩ nhiên là đi ăn nhà hàng!

Ở Mỹ, dịch vụ ăn uống và hàng quán gộp lại tạo nên phân mảng lớn nhất của ngành bán lẻ. Theo Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia, tổng doanh số dịch vụ nhà hàng và ăn uống được dự đoán sẽ đạt 683,4 tỷ đô-la tại hơn 990.000 địa điểm vào năm 2014. Điều đáng chú ý ở các con số này là mặc dù phải trải qua suy thoái kinh tế nặng nề từ cuối năm 2007, nhưng doanh số các nhà hàng vẫn sẽ tăng 146,4 tỷ đô-la và mở thêm 90.000 địa điểm nữa.

Ngoài ra, hãy nhìn vào các thông tin sau:

- Theo một báo cáo được Ngân hàng Merrill Lynch Mỹ công bố vào cuối năm 2011, kể từ năm 2009 người tiêu dùng đã chi nhiều tiền hơn – khoảng gần 4,5% thu nhập – để đi ăn hàng. Báo cáo còn ghi rõ trong khi chi tiêu đi ăn nhà hàng đã tăng lên trong giai đoạn này, nhưng số tiền dành cho các nhu yếu phẩm hằng ngày vẫn giữ nguyên. Một lý do cho điều này là

vì giá hàng hóa tăng lên, giá thực phẩm ở siêu thị cũng tăng với tốc độ chóng mặt là 6% một năm, gần gấp 2,5 lần mức tăng giá bữa ăn trong nhà hàng. Vì số lượng các hộ gia đình ở Mỹ có hai vợ chồng cùng đi làm tăng lên, nên các bậc cha mẹ cũng sẽ có ít thời gian hơn để nấu ăn ở nhà và vì thế, nhu cầu đi ăn ở nhà hàng tăng lên. Cuốn hướng dẫn phổ biến về các nhà hàng Zagat thậm chí còn sáng tạo ra một thuật ngữ mới mô tả các nhà hàng phục vụ khách hàng thường xuyên đi ăn mỗi ngày: Better Alternative to Home (Sự thay thế tốt hơn ở nhà) hay viết tắt là BATH. Dự đoán triển vọng của ngành trong năm 2012 của Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia đã viết: nhu cầu sử dụng dịch vụ ăn uống chưa được thỏa mãn vẫn còn rất cao, cứ năm người lại có hai người nói rằng mình chưa đi ăn ở nhà hàng nhiều như mong muốn; thị phần của ngành nhà hàng trong kinh doanh thực phẩm là 47% ; 90% người lớn tại Mỹ nói rằng họ thích đến nhà hàng; 66% người lớn nói rằng nhà hàng ưa thích của họ có thể nấu các món có hương vị khác hẳn ở nhà; và một hộ gia đình trung bình tiêu 2.505 đô-la vào việc đi ăn nhà hàng trong năm 2010. Ngoài ra, năm 2012, một khảo sát của Gallup cho thấy những người ăn ở nhà hàng trung bình một tuần dành 150 đô-la cho việc này.

- Phải, cũng giống như tất cả các ngành khác ở Mỹ, ngành kinh doanh nhà hàng tăng trưởng chậm lại từ năm 2007 đến năm 2012, với tốc độ 3% mỗi năm – so với 6,6% một năm từ năm 1970 đến năm 2012. Tuy nhiên, khi dừng lại để nhìn nhận rằng chúng ta vẫn chưa hồi phục sau khủng hoảng kinh tế, những số liệu này thậm chí còn ấn tượng hơn! Quan trọng hơn, khi nhìn vào việc doanh số nhà hàng tỷ lệ thuận với mức tăng thu nhập hộ gia đình, chúng ta hoàn toàn có thể khẳng định nếu nền kinh tế tiếp tục phát triển và người dân có nhiều thu nhập thừa hơn, nhu cầu ăn uống tiện lợi sẽ cao hơn, từ đó kéo theo doanh số nhà hàng tăng lên!

Vì những xu hướng chung đó, không có gì đáng ngạc nhiên khi dù nền kinh tế lâm vào suy thoái và giá xăng tăng – khiến người ta phải dồn tiền vào các mặt hàng thiết yếu thay vì dùng để giải trí – ngành nhà hàng vẫn có mức tăng trưởng chưa từng có. Nhưng các xu hướng là không đủ để đem lại tăng trưởng; lợi nhuận mới giúp tăng trưởng, và không giống con số 90% kia, điều này không có gì là hoang đường cả.

HÃY CÙNG TÍNH TOÁN

Theo Viện Nghiên cứu Nhà hàng (Restaurant Seminar Institute), các nhà hàng được quản lý tốt có thể đem lại lợi nhuận ròng vào khoảng 14% hoặc cao hơn. Năm 2007, Jasper White, một đầu bếp nổi tiếng, tác giả của nhiều sách dạy nấu ăn và là đồng sở hữu nhà hàng Jasper White's Summer Crab Shack, đã công bố hai cái "lều" của ông đạt lợi nhuận 20% trên doanh số hàng năm tương đương 15 triệu đô-la. Mới đây, Hubert Keller đã trả lời tờ *Wall Street Journal* rằng ông kiếm được 35% lợi nhuận từ quán Burger Bar ở Las Vegas trong khi các nhà hàng sang trọng khác của ông chỉ kiếm được lợi nhuận 12% . Tôi có thể chứng thực các con số lợi nhuận cao đó vì một số khách hàng có quy mô khác nhau của tôi tại Công ty dịch vụ kế toán Merchants đã báo cáo lợi nhuận vượt 15% !

Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia cũng báo cáo phần lớn các nhà hàng đang hoạt động dưới dạng một đơn vị duy nhất hoặc sở hữu độc lập với doanh số trung bình 874.000 đô-la với các nhà hàng đầy đủ dịch vụ và 777.000 đô-la cho các nhà hàng ăn nhanh. Nói cách khác: bạn không cần phải là một tập đoàn lớn để có doanh số cao trong ngành nhà hàng. Nghĩ mà xem: Nếu có thể kiếm được 14% lợi nhuận ròng từ nhà hàng do riêng mình sở hữu, bạn vẫn có thể kiếm được 122.320 đô-la thu nhập hằng năm từ nhà hàng đầy đủ dịch vụ và 107.870 đô-la từ nhà hàng ăn nhanh! Số tiền này nhiều hơn hẳn thu nhập của phần lớn người Mỹ! Tiện thể, nếu quản lý thật tốt, con số lợi nhuận ròng đó sẽ là *phần phụ trội cho lương của người sở hữu.*

Sau khi đã trình bày rõ ràng tại sao các nhà hàng không phải lúc nào cũng thất bại mà thực chất có thể kiếm ra lợi nhuận khá tốt, tôi muốn giải thích rõ tại sao nhìn chung, việc đầu tư vào nhà hàng lại ít rủi ro và đem lại lợi nhuận tốt hơn cho những người khởi nghiệp nhỏ so với các hình thức bán lẻ hàng tiêu dùng hay thậm chí là công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ cao. Các số liệu cho thấy có chưa tới một phần tư các nhà đầu tư vào công nghệ cao nhận lại được tiền từ khoản mình bỏ ra.

Hãy cùng bắt đầu nói về cạnh tranh. Dĩ nhiên, kinh doanh nhà hàng rất cạnh tranh, nhưng vì trải nghiệm tại một nhà hàng là thứ không thể mua được qua mạng, sự cạnh tranh (đặc biệt ở cấp độ kinh doanh độc lập) thường chỉ khoanh vùng ở địa phương và tùy thuộc vào phong cách cùng địa điểm nhà hàng – có lúc nó chỉ loanh quanh trong vòng vài dãy nhà hoặc vài dặm! Trong khi đó, có biết bao cửa hàng đồ điện tử, quần áo, sách, đồ gia dụng, nội thất và hiệu thuốc đã phải đóng cửa vì Amazon, các hãng bán lẻ lớn khác trên mạng, và các siêu thị lớn trong khi các nhà hàng thì

vẫn tiếp tục phát triển bất chấp sự cạnh tranh từ các chuỗi lớn? Ví dụ, chỉ trong khu phố của tôi, vẫn còn vài cửa hàng burrito gia đình ung dung tồn tại. Thậm chí, chúng ta có thể lập luận, trong khi cuộc cách mạng kỹ thuật số, đặc biệt là mua hàng qua mạng, đã gây ảnh hưởng đến các cửa hàng bán lẻ đồ tiêu dùng, nó thực ra lại có ích cho các nhà hàng! Ví dụ, hiện nay có một số ứng dụng điện thoại cho phép thực khách đặt bàn trước hay gọi giao đồ tận nhà qua mạng. Những công cụ này không chỉ giúp người quản lý nhà hàng giảm chi phí nhân công và tăng biên lợi nhuận, mà còn giúp cải thiện trải nghiệm của khách hàng thông qua việc đẩy nhanh tốc độ nhận yêu cầu và giảm sai sót. Một ví dụ điển hình nữa về việc cuộc cách mạng kỹ thuật số đã giúp thúc đẩy ngành dịch vụ ăn uống như thế nào là các xe bán đồ ăn, vì giờ đã có những ứng dụng cho phép những người thích mua hàng ở đó theo dõi xe bán đồ ăn mà họ ưa thích, biết chính xác nó ở đâu vào mọi thời điểm trong ngày.

Về mặt quảng bá, các nhà hàng gặp ít khó khăn hơn trong việc thu hút khách hàng trung thành và xây dựng thương hiệu mạnh so với các hình thức bán lẻ khác chỉ bán lại sản phẩm của nhãn hàng khác. Đơn cử, bạn có thể mua cùng một chiếc quần bò Calvin Klein hay ti vi Hitachi ở bất cứ siêu thị hay cửa hàng điện máy nào trên khắp đất nước hoặc mua qua Internet! Dĩ nhiên, các nhà bán lẻ có thể cố gắng tạo điểm khác biệt cho thương hiệu và các mặt hàng của mình qua quảng cáo, dịch vụ hoặc một số tính chất khác, nhưng sau cùng, với phần lớn người mua thì giá cả vẫn là yếu tố quan trọng nhất. Đúng rồi, dĩ nhiên giá cả cũng quan trọng với các nhà hàng, đặc biệt là ở cấp độ đồ ăn nhanh/chuỗi cửa hàng, nhưng yếu tố quan trọng nhất làm nên thành công của một nhà hàng là sự độc đáo của sản phẩm kết hợp với dịch vụ hoàn hảo và bầu không khí trong quán – yếu tố sau cùng này giải thích một phần lý do tại sao các nhà hàng có thể hét giá cao hơn cho cùng một nguyên liệu được phục vụ. Ngoài ra, vì có nhiều phong cách ẩm thực độc đáo, nên các nhà hàng có nhiều cơ hội để tạo ra và bán các sản phẩm riêng biệt mà những nhà bán lẻ đồ gia dụng không thể làm được. Như đã nói ở trên, một lý do làm nên sự phát triển ổn định của các nhà hàng là nhu cầu được thưởng thức những mùi vị mới lạ của thực khách.

Giờ hãy cùng nói về hàng lưu kho. Một vấn đề hay được nhắc đến trong việc vận hành nhà hàng là các nguyên liệu trong kho rất dễ hỏng. Thực ra, không phải tất cả hàng lưu kho của các nhà hàng đều như vậy, bởi lẽ các loại đồ uống đem lại lợi nhuận cao như rượu mạnh, rượu vang và bia không thuộc dạng này. Dĩ nhiên, thực phẩm lưu kho vẫn dễ bị phân hủy, nhưng vì chúng là đồ dễ

bán và dịch vụ giao hàng thường luôn sẵn sàng năm hay sáu ngày một tuần, do vậy người quản lý nhà hàng chỉ cần mua đủ thực phẩm cho một hoặc hai ngày. Ngược lại, hàng lưu kho các mặt hàng tiêu dùng khác lại có tính tuần hoàn và bán chậm hơn nhiều. Ngoài ra, vì chúng phụ thuộc vào thị hiếu và sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ, nên những sản phẩm này có vòng đời ngắn hơn. Ngay cả Apple cũng phải cập nhật một hoặc hai phiên bản iPhone mỗi năm để duy trì khả năng cạnh tranh! Nhà phân tích Steve Rockwell đã nói rằng trong khi những thay đổi về hàng tiêu dùng và công nghệ thường có tính đột phá (nhanh và gây ảnh hưởng lớn), những thay đổi trong ngành nhà hàng thường mang tính tiến hóa, nghĩa là nó tiến hóa dần dần trong một khoảng thời gian dài. Ví dụ, thói quen ăn nhà hàng thường tùy thuộc vào những thay đổi nhân khẩu học vốn diễn ra rất chậm. Điều này giúp các chủ nhà hàng có nhiều thời gian hơn để thay đổi làm phong phú thực đơn.

Cuối cùng, khác với những hàng hóa tiêu dùng khác, các nhà hàng đem lại cho khách hàng những phút giây giải trí và thoát khỏi những lo lắng thường nhật một cách ít tốn kém, điều này giải thích tại sao ở các thành phố có ít nhà hát, nơi nghe nhạc và thưởng thức các hình thức nghệ thuật khác, các nhà hàng là địa điểm giải trí số 1. Phần lớn người Mỹ coi trải nghiệm nhà hàng dễ chịu là "những thú vui nhỏ nhoi của cuộc sống" mà họ không muốn từ bỏ ngay cả trong giai đoạn khó khăn về kinh tế, và vì nó, họ thường sẵn sàng cắt giảm chi tiêu các mặt hàng tiêu dùng chủ yếu khác như đồ điện, nội thất, quần áo, hay thậm chí là các chuyến du lịch.

Tóm lại, kinh doanh nhà hàng không chỉ có khả năng đem lại lợi nhuận cao, mà ngành này còn biết cách tận dụng những thay đổi về nhân khẩu học và lối sống để trở nên tiềm năng hơn với tư cách các doanh nghiệp nhỏ.

SỰ LÃNG MẠN CỦA VIỆC MỞ NHÀ HÀNG

Sau cùng, tôi dám chắc các bạn đều biết, cảm giác lãng mạn của việc mở nhà hàng và sở hữu nó cũng đủ để thu hút bạn dấn thân vào lĩnh vực kinh doanh nhà hàng, tương tự tỷ lệ thành-công-lớn hơn nhiều so với 10% và tốc độ phát triển ổn định của ngành này.

Sir Terence Conran, nhà thiết kế nổi tiếng, nhà bán lẻ và nhà kinh doanh sở hữu một số nhà hàng tốt nhất nước Anh đã mô tả sự phổ biến của giấc mơ mở nhà hàng như sau: "Tôi có một niềm tin hoàn toàn vô căn cứ rằng 92% mọi người đều đã từng nghĩ đến

chuyện mở một quán cà phê, nhà hàng, quán trà hay quán rượu. Và trong phần lớn các trường hợp, tôi dám đánh cược là những giấc mơ đó đã được khai mở bởi cảm giác thỏa mãn đặc biệt từ trải nghiệm ăn uống tại nhà hàng."

Phần lớn những người dấn thân vào lĩnh vực kinh doanh ăn uống cảm thấy ngành này vô cùng quyến rũ. Họ coi mình là những chuyên gia vì đã đi ăn nhà hàng nhiều lần. Nhiều người trong số họ là những đầu bếp tài ba, say mê với niềm vui tổ chức các buổi tiệc tối, và họ bị cuốn vào ngành này với suy nghĩ nấu ăn cho hơn 50 khách hàng kỹ tính không thể khó bằng việc thỏa mãn vài cặp đôi trong đám bạn của họ. Những người khác thì được thôi thúc bởi ý nghĩ "có một chốn của riêng mình", nơi bạn bè có thể tạt qua để hàn huyên và lai rai thứ gì đó mà không cần phải đi mua đồ hay dọn dẹp sau bữa tiệc. Một số người thì lại bị hấp dẫn bởi ý nghĩ sẽ được gặp nhiều người bạn mới tuyệt vời hay được tiếp xúc với người nổi tiếng. Nhiều người tham gia ngành này cho rằng đây là cách tuyệt vời để thỏa mãn ước mơ sở hữu doanh nghiệp riêng.

Tin tốt là khi nhà hàng phát đạt, phần lớn các yếu tố lãng mạn kể trên đều có thể đạt được. Trong suốt thời gian qua, tôi đã trải qua tất cả những trải nghiệm đó, và mặc dù nói ra điều này có thể khiến bạn càng mê mải với ước mơ mở nhà hàng, nhưng có một điểm còn hấp dẫn hơn nữa: sự say mê đến từ cảm giác nhộn nhịp trong căn phòng đầy tiếng bát đĩa leng keng, bồi bàn đi ra đi vào, mọi người ăn uống, nói cười, vui đùa thỏa thích, trong khi đó bạn biết rằng chính ý tưởng, công sức và đam mê của mình đã tạo ra tất cả những điều này. Hãy cùng thừa nhận; chúng ta ai cũng muốn tổ chức một bữa tiệc thật ngầu! Cái hay của việc sở hữu một nhà hàng phát đạt là bạn có thể tổ chức tiệc hằng đêm. Tin xấu là khi quá đắm chìm trong mặt lãng mạn của nó, nhiều người lao đầu vào ngành này mà không kiểm tra liệu có mỏm đá nào dưới nước hay không. Khởi đầu và vận hành một nhà hàng *không hề dễ dàng* – thậm chí, ngược lại là đằng khác.

Khác với bác sĩ hay luật sư, một chủ nhà hàng không cần phải trải qua huấn luyện chuyên ngành. Nếu bạn cho là mình biết đồ ăn thế nào được gọi là ngon, và cũng đã kiếm đủ tiền từ công việc khác để đầu tư, vậy thì bạn cần biết gì thêm nữa? Ngay cả một số đầu bếp tài năng và thành công nhất cũng thất bại khi tự mở nhà hàng riêng. Tại sao? Vì họ không hiểu được những điều cơ bản để thành công trong kinh doanh.

NHÂN TỐ X

Bạn đã bao giờ nghe đến nhân tố X chưa? Hai nhà hàng được mở trong cùng một tòa nhà. Sáu tháng sau, nhà hàng có nhân tố X thành công: khách hàng đổ xô đến, và ai cũng thỏa mãn khi ra về. Nhà hàng còn lại không có nhân tố X thì sắp phải dẹp tiệm. Một ví dụ khác về nhân tố X là có những nhà hàng không hề nằm trên trục đường giao thông thuận lợi, thế nhưng khách hàng vẫn tìm đến được. Vậy nhân tố X khiến một số nhà hàng thành công trong khi số khác thất bại là gì?

Hãy nhớ lấy điều này. Nhân tố X không phải chỉ là may mắn hay vận hạn giống như những kẻ bi quan vẫn muốn bạn tin. Nó cũng không có gì bí ẩn cả. Nếu nghiên cứu và lên kế hoạch kỹ càng, bạn có thể tăng khả năng sở hữu nhân tố X. Trong một số trường hợp, X có thể là địa điểm đẹp hoặc bầu không khí phù hợp trong quán. Trong trường hợp khác, X có thể là cơ cấu giá hợp lý. Thông thường, X là tổng hòa của nhiều yếu tố: địa điểm, đồ ăn, giá cả, cung cách phục vụ, không khí, quản lý vận hành và tài chính tốt.

Nói đơn giản, nhân tố X là:

- Hiểu được nhu cầu thị trường
- Tạo nên một phong cách với lợi điểm bán hàng độc nhất mạnh mẽ
- Đem lại giá trị cao cho khách hàng so với số tiền họ bỏ ra, nghĩa là đồ ăn, dịch vụ và trải nghiệm trong nhà hàng phù hợp hay vượt quá kỳ vọng
- Duy trì quản lý vận hành và tài chính bền vững

Nói tóm lại, nếu bạn muốn tăng xác suất thành công – đặc biệt là vì bạn sẽ đầu tư đáng kể thời gian, tiền bạc và công sức vào việc mở nhà hàng – bạn có trách nhiệm phải chuẩn bị hết sức kỹ lưỡng. Tin tốt là với phần lớn các cơ sở nhỏ, điều này không khó khăn lắm – nếu bạn quyết tâm, tập trung dành thời gian, và đặt ra đúng các câu hỏi.

GIÁ MÀ HỒI ĐÓ TÔI BIẾT...

Hãy lấy ví dụ của chính tôi. Trước khi mở nhà hàng đầu tiên, tôi đã dành 10 năm làm kế toán tại một công ty dịch vụ kế toán lớn ở địa phương và có quy mô hoạt động trên toàn quốc. Điều này đem lại cho tôi một lợi thế đó là nắm rõ được khía cạnh quản lý tài chính của ngành dịch vụ nhà hàng. Tôi đã từng gặp những nhà hàng tuy làm ăn suôn sẻ nhưng vẫn thất bại trong kinh doanh. Dù làm việc luôn chân luôn tay, nhưng các nhà hàng đó gần như

không tạo ra tiền lãi ngay cả khi đạt được lợi nhuận. Bất kể lý do các ông chủ nhà hàng tham gia ngành này là gì – vì đam mê hay tiền bạc – họ phải đối mặt với cùng một sự thật: nếu việc làm ăn không có lợi nhuận, nó không xứng đáng với thời gian và công sức của họ, và vì thế không thể tồn tại lâu dài. Sau 10 năm, tôi đã học cách nhận ra các quy luật thành công và thất bại, kết quả là tôi cho rằng mình đã biết đủ nhiều để tự mở nhà hàng của riêng mình. Nhưng không may, vì không mở nhà hàng từ con số 0, tôi chưa từng nhận được lời khuyên hữu ích nào về những khó khăn hằng ngày trong việc vận hành nó, và tôi nhanh chóng nhận ra việc chuẩn bị và bán hàng phức tạp hơn rất nhiều so với số liệu thống kê đơn giản.

Dù biết cách định giá các món ăn trên thực đơn, tiền thực phẩm và đồ uống, lên ngân quỹ tiền lương, lượng lưu kho đồ ăn và đồ uống, cách theo dõi hàng lưu kho, nhưng tôi lại gặp nhiều khó khăn trong việc khiến phong cách của mình tương đồng với thị trường, quyết định các món trên thực đơn và đảm bảo chúng được chuẩn bị đúng cách, giao tiếp với các khách hàng không hài lòng, tìm nhà cung cấp đồ ăn và đồ uống, tìm đầu bếp giỏi, thuê nhân viên bếp và nhân viên chạy bàn, thu hút khách hàng tiềm năng rồi biến họ trở thành khách hàng trung thành.

Lần đầu dấn thân vào ngành này năm 1992 cùng một vài đối tác, tôi mở một nhà hàng tại một quận có nhiều nhà hát ở New York. Sau nhiều sai lầm và chật vật trong năm đầu tiên, chúng tôi đã thay đổi phong cách nhà hàng sao cho phù hợp với nhu cầu thị trường, sáng lập ra Zuni, một nhà hàng cao cấp, và sau đó trở nên tương đối phát đạt.

Sáu năm sau, được tiếp thêm động lực từ thành công của Zuni cùng với những bài học từ sai lầm trước đó, tôi mở thêm hai nhà hàng bán đồ mang đi ở cùng một khu phố. Quán đầu tiên chuyên bán súp và xúc xích không mang lại nhiều lợi nhuận như tôi mong muốn, thế là tôi biến nó thành một quán bán sandwich, từ đó chỗ này làm ăn khá tốt; tôi bán nó đi vào năm 2001 và lấy một khoản lãi lớn. Vào tháng 8 năm 2004, tôi bán cổ phần ở Zuni và chuyển tới khu vịnh San Francisco, nơi mà cho tới giờ tôi vẫn là một đối tác của Merchants Accounting Services – một công ty chuyên cung cấp dịch vụ kế toán, thuế và tư vấn cho các nhà hàng. Hẳn là tới giờ các bạn đã thấy rõ tôi yêu thích lĩnh vực này đến nỗi không dứt ra được! Được rồi, tôi không còn là chủ nhà hàng nữa, nhưng giờ tôi lại gián tiếp có được trải nghiệm đó thông qua khách hàng của mình!

Như các bạn có thể thấy, có nhiều yếu tố quyết định sự thành công và phát đạt của một nhà hàng. Tôi may mắn được biết một vài yếu tố, còn đâu phải tự học thông qua một số sai lầm.

Nhưng sau tất cả những thăng trầm, tôi biết rằng việc khởi tạo và vận hành nhà hàng thành công của chính bạn sẽ đem lại cho bạn nhiều niềm vui và lòng kiêu hãnh vượt xa những bực bội mà bạn gặp phải khi vận hành doanh nghiệp riêng. Ban đầu, nhà hàng sẽ khiến bạn tốn nhiều thời gian và công sức. Nhưng hãy vững tâm; nếu bạn đam mê, chăm chỉ và có kế hoạch chặt chẽ, phần thưởng về mặt tiền bạc và cá nhân sẽ vô cùng lớn. Với tư cách là chủ sở hữu và người vận hành, bạn sẽ thu được lợi nhuận từ những cố gắng của mình, đồng thời đem lại sự thoải mái dễ chịu cho khách hàng. Tôi có thể nói rằng với tư cách là một chủ nhà hàng, tôi thấy trên đời không có niềm vui nào lớn hơn việc bắt gặp những khách hàng hồ hởi tới tận nơi cảm ơn tôi về một bữa ăn và trải nghiệm tuyệt vời. Họ sẽ cho bạn biết ngay điều đó khi bạn làm tốt. Tôi thậm chí còn ngờ rằng chính những trải nghiệm đó, vượt lên trên phần thưởng tài chính, là điều cuốn hút tôi và các chủ nhà hàng thành công khác.

CÁCH SỬ DỤNG CUỐN SÁCH NÀY

Cuốn sách này được viết ra không chỉ nhằm hướng dẫn và cung cấp thông tin, mà còn có tính giải trí. Nó không chỉ dành cho những người có mơ ước mở nhà hàng riêng; mà còn dành cho những người đơn giản muốn biết tường tận niềm vui phía sau việc lên kế hoạch, thiết kế, thuê nhân viên, khai trương và vận hành một nhà hàng thành công. Trong cuốn sách này, ngoài các lời khuyên thực tế, tôi cũng đưa vào các câu chuyện nhỏ về những sai lầm mọi người phạm phải và các vấn đề xảy ra, sau đó là cách giải quyết. Tôi cũng đã đưa vào cuốn sách những bài viết được đóng góp bởi các chủ nhà hàng, đầu bếp và chuyên gia vận hành những phân mảng khác nhau của nhà hàng, những nhà điều hành của các nhà hàng nhỏ đến những nhà hàng sang trọng. Suy nghĩ của họ về công việc và khối ngành nói chung sẽ đem lại những thông tin có giá trị để trả lời câu hỏi về điều bạn cần để vận hành một nhà hàng thành công.

Vì việc mở cửa và vận hành nhà hàng không chỉ đòi hỏi rất nhiều thời gian, sự chăm chỉ, đam mê và công sức, mà còn cần một số vốn tương đối lớn, bạn sẽ phải đảm bảo chắc chắn nhà hàng của mình sẽ có xác suất thành công cao ở một địa điểm nào đó. Hãy kiểm tra ý tưởng của bạn bằng cách nghiên cứu tính khả thi thị trường. Ngoài đánh giá địa điểm đặt quán, việc này còn đòi hỏi

thu thập và phân tích số liệu nhân khẩu học, tâm lý và môi trường cạnh tranh tại thị trường của bạn. Nếu chưa có khái niệm rõ ràng trong đầu, nghiên cứu này sẽ giúp bạn nhận ra các kiểu nhà hàng có khả năng thành công nhất tại khu vực đó.

Những chương đầu tiên sẽ mô tả cách thu thập và phân tích dữ liệu thị trường để ra quyết định về một hình thức nhà hàng tiềm năng, và cách định lượng dữ liệu đó để đưa ra quyết định liệu nó có mang lại lợi nhuận hay không. Trước khi đi vào chi tiết cách lựa chọn hình thức và phân tích thị trường, Chương 1 sẽ tạo tiền đề cho những thành công tương lai của bạn. Với những độc giả quan tâm đến khía cạnh "thích thú" và lãng mạn của ngành này, tôi sẽ đưa ra một số cách để bạn biến nó thành hiện thực mà không phải chịu gánh nặng sở hữu một nhà hàng. Chương này cũng sẽ giải thích một số lý do chính khiến các nhà hàng thất bại để bạn có thể tránh được những sai lầm, ngoài ra còn năm nguyên tắc giúp bạn suy nghĩ thực tế và đặt ra các mục tiêu khả thi cho nhà hàng đầu tiên của mình.

Chương 2 đặc biệt quan trọng với những người mới vào nghề, vì nó sẽ trình bày những điều cơ bản làm nên phong cách nhà hàng và liệt kê một số đặc điểm của vài loại nhà hàng, ví dụ như đồ ăn nhanh, mang đi, phục vụ tận nhà, và các kiểu dịch vụ tại bàn. Ví dụ, nếu quan tâm đến kiểu nhà hàng mang về và giao hàng tận nhà, bạn sẽ học được ba đặc điểm cần thiết để thành công trong mảng đó. Với những hiểu biết cơ bản này, bạn có thể nghiên cứu và đánh giá hiệu quả hơn.

Chương 3 giúp bạn làm những việc sau:

- Đánh giá số lượng khách hàng tiềm năng mình thu hút được nhờ quan sát quy mô dân số và nguồn thu hút tiềm năng như tòa văn phòng, khu căn hộ và khu căn hộ công quản.
- Làm quen và nhận diện khách hàng mục tiêu – những khách hàng mà bạn muốn thu hút họ đến nhà hàng của mình – thông qua phân tích tuổi tác, thu nhập, thói quen chi tiêu, thói quen ăn nhà hàng,... Từ đó, bạn sẽ có những ý tưởng và quyết định sơ bộ về loại đồ ăn và đồ uống, cách bài trí, các yếu tố dịch vụ và mức giá phù hợp.
- Đánh giá môi trường cạnh tranh nói chung – số lượng các nhà hàng tương tự, hay sự thiếu sót hình thức tương tự – nhận diện các đối thủ tiềm tàng chính và thứ cấp, đánh giá điểm yếu và điểm mạnh của họ, ví dụ như khu để xe, đồ ăn,

quầy bar, thiết kế và trang trí, mức độ bận rộn tại các thời điểm trong ngày.

Chương 4 giúp bạn đánh giá các tính chất về địa điểm, ví dụ như khả năng nhìn thấy, khoảng cách đến các nguồn khách hàng, quy luật khách hàng và cách những yếu tố đó ảnh hưởng đến nhà hàng, nơi đỗ xe và các thiết bị cơ sở vật chất.

Chương 5 chỉ cho bạn cách định lượng dữ liệu dưới dạng nghiên cứu tính khả thi về tài chính, đánh giá liệu ý tưởng của bạn có kiếm ra tiền hay không. Chương này không chỉ dạy bạn cách chuẩn bị ngân quỹ thực tế làm chi phí mở nhà hàng mà còn cả cách thức ước lượng doanh số và chi phí, mức doanh số bạn cần đạt để trả lương cho mình, cho các chủ nợ và nhà đầu tư mà vẫn không bị lỗ.

Nhưng mở và vận hành một nhà hàng thành công không chỉ phụ thuộc vào thu thập và phân tích dữ liệu thị trường rồi định lượng chúng mà còn phụ thuộc vào chất lượng đồ ăn, dịch vụ, bầu không khí và cách bài trí, nhân viên, trang thiết bị, cách sắp xếp phòng bếp, phòng ăn và khu vực quầy bar, thu hút và giữ chân khách hàng, cùng nhiều điều khác nữa. Những điều này sẽ được nói đến ở sáu chương tiếp theo. Bạn sẽ tìm thấy tất cả thông tin và chi tiết cần thiết để áp dụng ý tưởng mà bạn cho rằng sẽ thành công. Chương 6 đem lại cho bạn một vài ý tưởng tạo ra thực đơn phù hợp với thị trường mục tiêu, thảo luận tầm quan trọng của một thực đơn phong phú, đồng thời dạy cho bạn cách tính chi phí và định giá các món trong đó. Chương này cũng sẽ đưa ra một vài lời khuyên về cách trình bày thực đơn. Chương 7 và 8 tập trung vào một số khía cạnh cụ thể về thiết kế và trang trí, kèm theo các gợi ý cách lựa chọn kiến trúc sư hoặc nhà thiết kế, đồng thời thảo luận về tầm quan trọng của luồng công việc trong thiết kế, đưa ra các lời khuyên về cách sắp xếp phòng ăn hợp lý, cách chọn bàn ghế giúp tối đa hóa không gian. Bạn cũng sẽ học cách mua vừa đủ dao dĩa, đĩa ăn, cốc chén; cách kiểm soát ngân quỹ; tầm quan trọng của việc tuân theo các quy định của địa phương; và nhiều thông tin bổ ích khác. Chương 9 nói về khả năng sinh lợi của việc bán đồ uống có cồn, các vấn đề chi tiết ở quầy bar, thảo luận về luật cấp phép rượu, bạn cần lấy thông tin về cách trình bày ở đâu, làm thế nào để ngăn nhân viên ăn cắp ở quầy bar. Chương này cũng sẽ dạy bạn cách xây dựng giá đồ uống. Chương 10 thảo luận chi tiết cách bài trí và thiết kế bếp, tầm quan trọng của sự tương đồng giữa thiết bị và hình thức nhà hàng, mô tả những thiết bị chủ chốt trong bếp của một nhà hàng, đưa ra các gợi ý để lựa chọn thiết bị tốt, những nơi bạn có thể tìm thấy chúng. Chương 11 đưa ra một

vài lời khuyên để thuê được đầu bếp giỏi, những đặc điểm cần có ở một đầu bếp. Chương này cũng sẽ trình bày mối quan hệ giữa dịch vụ tốt và lợi nhuận, cho bạn biết cách thuê và đào tạo nhân viên phục vụ, cách chuẩn bị dịch vụ căn bản và thiết lập sách hướng dẫn quy trình.

Một khi đã xác định hình thức, tiềm năng của nhà hàng, bạn cần phải sẵn sàng biến giấc mơ thành hiện thực. Bốn chương cuối sẽ nói về các phần việc còn lại để khởi nghiệp. Nếu giống với phần lớn những người khởi nghiệp khác, nhiều khả năng bạn cũng phải huy động vốn đầu tư hay vay của ngân hàng. Với nghiên cứu khả thi tài chính, phân tích điểm hòa vốn và ngân quỹ từ Chương 5, bạn sẽ sẵn sàng bán ý tưởng của mình cho các nhà đầu tư và chủ nợ. Chương 12 sẽ:

- Giới thiệu với bạn về SBA (Small Business Administration – Cơ quan Quản lý Doanh nghiệp nhỏ), ngân hàng "bè cứu cánh" cho phần lớn những người lần đầu mở nhà hàng, và hướng dẫn bạn cách vay vốn ngân hàng.
- Cung cấp kiến thức về cách huy động vốn từ các nhà đầu tư và những nguồn khác, ví dụ như đi thuê và thương lượng ưu đãi cho thuê với chủ đất.
- Trình bày những điểm cơ bản để xây dựng một kế hoạch kinh doanh ngắn gọn, đầy đủ và thuyết phục, thể hiện cho các nhà đầu tư và chủ nợ thấy không chỉ nhà hàng sẽ sinh lợi mà chính bạn có đủ kỹ năng và kiến thức để điều hành một doanh nghiệp thành công.

Chương 13 sẽ dạy bạn cách đọc và phân tích các loại tài liệu, giấy tờ cho thuê thương mại để bạn biết mình phải đặt ra những câu hỏi nào khi thương lượng thuê. Nó cũng mô tả các loại doanh nghiệp khác nhau: tập đoàn, công ty hợp danh, công ty trách nhiệm hữu hạn,... để bạn có thể chọn hình thức phù hợp với mình. Trong chương này, bạn cũng sẽ học cách lấy mã số thuế liên bang, cách mở tài khoản ngân hàng.

Chương 14 sẽ thảo luận những cách quảng bá nhà hàng của bạn trước khi mở cửa, trong những tuần và tháng đầu tiên, và trong suốt thời gian hoạt động. Bạn sẽ học cách nhận diện và sử dụng các phương pháp marketing để tạo hình ảnh thương hiệu đáng nhớ cho nhà hàng và duy trì đội ngũ khách hàng trung thành. Ví dụ, bạn sẽ học cách nhân rộng hình ảnh tích cực thông qua truyền miệng và các bài đánh giá, hai dạng quảng cáo hiệu quả nhất.

Chương 15 chỉ cho bạn cách nhận diện những khía cạnh lãng phí, hư hỏng và tình trạng nhân viên ăn cắp. Bạn cũng được hướng dẫn cách quản lý hàng lưu kho và chi phí nhân công để tối đa hóa lợi nhuận.

Giống như mọi cuốn sách hay khác, cuốn sách này cũng có phần mở đầu và kết thúc hợp lý. Nhưng bạn có thể thoải mái đọc nó theo thứ tự nào cũng được. Nếu cảm thấy bị cuốn hút và muốn tham gia lĩnh vực kinh doanh nhà hàng, hãy nghiên cứu và thấm nhuần từ Chương 1 đến 5.

Nếu đã đọc đến đây và bạn vẫn muốn mở hoặc đầu tư vào một nhà hàng, xin chúc mừng! Bạn đã có cái nhìn thực tế về lượng công sức mình cần bỏ ra. Chăm chỉ là điều kiện tiên quyết để vận hành bất kỳ doanh nghiệp thành công nào chứ không chỉ một nhà hàng. Cuốn sách này sẽ cho bạn biết tất cả những điều còn lại. Nó sẽ đưa ra những lời khuyên mà tôi ước mình đã lĩnh hội được trước khi mở nhà hàng đầu tiên.

Ước mơ để thành công

Chương 1
Luật chơi

Trong suốt thời gian qua, khi nói chuyện với một số khách hàng – cả những người thành công và thất bại trong việc làm ăn – tôi nhận thấy dù đã biết đến những câu chuyện kinh hoàng về thất bại trong ngành kinh doanh nhà hàng, nhưng quá nhiều người vẫn dấn thân vào lĩnh vực này vì khía cạnh lãng mạn của nó. Ý niệm về việc sở hữu một nhà hàng lại càng khuyến khích những suy nghĩ đó, và chúng dễ khiến người ta sao lãng khỏi những thách thức hằng ngày. Bạn có thể nghĩ rằng với tư cách là một kế toán, tôi phải cực kỳ thực tế khi bắt đầu kinh doanh. Nhưng sự thật là tôi cũng có những ý nghĩ lãng mạn trong đầu, và chúng đã khiến bước khởi đầu của tôi cực kỳ chậm chạp, thậm chí gần như một thảm họa. Chỉ tới sau khi nhà hàng đầu tiên của tôi tạo ra lợi nhuận, tôi mới có thể thực sự tận hưởng cảm giác thỏa mãn và thấy yêu thích công việc này.

Hiện thực hóa ước mơ sở hữu và vận hành một nhà hàng thành công đòi hỏi bạn phải có cả đầu óc thực tế lẫn đam mê cháy bỏng. Đương nhiên, khi tự kinh doanh, bạn phải chấp nhận rủi ro vì nó đòi hỏi bạn phải đầu tư các nguồn lực của bản thân như tiền bạc và thời gian cho một kết quả bất định. Cách tiếp cận tốt nhất khi nghĩ về việc mở một nhà hàng là hãy thực tế hết mức có thể. Giấc mơ sở hữu một nhà hàng không nên dựa trên những ý nghĩ lãng mạn về giải trí, trở nên nổi tiếng, gặp nhiều người, tiếp xúc với các nhân vật quan trọng,... Thay vào đó, nó phải dựa trên niềm đam mê với lĩnh vực kinh doanh ăn uống và dịch vụ, hoặc đam mê khởi nghiệp thành công. Nếu tập trung đam mê của bạn vào những mục tiêu thực tế, nhiều khả năng bạn sẽ có nền móng vững vàng và đưa ra được những lựa chọn đúng đắn khi theo đuổi giấc mơ.

Với những người quan tâm hơn đến khía cạnh thỏa mãn và giải trí

của ngành này, có nhiều cách để trải nghiệm chúng mà không phải gánh những trách nhiệm nặng nề cũng như đối mặt với thách thức của việc sở hữu và vận hành nhà hàng riêng.

Ví dụ, bạn có thể tìm một nhóm những người điều hành thành công và đầu tư tiền vào thương vụ làm ăn tiếp theo của họ. Bạn vẫn có thể gọi đó là nhà hàng của mình, được tiếp đón tận tình mỗi khi bước vào đó với bạn bè và gia đình. Những chủ nhà hàng thường tìm kiếm các nhà đầu tư, trong đó sử dụng một số bữa ăn miễn phí như một phần lợi nhuận trả cho nhà đầu tư này.

Nếu không thỏa mãn với vai trò thụ động này và thực sự khao khát trải nghiệm khía cạnh dịch vụ của ngành nhà hàng, bạn có thể cân nhắc đến trường dạy nấu ăn để học làm bếp trưởng hoặc nhà quản lý. Tôi đã gặp nhiều nhà quản lý và đầu bếp không bao giờ muốn đánh đổi công việc của mình lấy trọng trách sở hữu và điều hành nhà hàng. Một phần thưởng tiềm năng ngoài tiền lương của việc trở thành một đầu bếp hay nhà quản lý nổi tiếng là sở hữu vốn cổ phần. Một lợi ích khác của việc làm quản lý nhà hàng hoặc đầu bếp là sự đối xử đặc biệt mà người chủ, quản lý và đầu bếp dành cho bạn mỗi khi đến ăn. Đây là một quy tắc bất thành văn.

LẬP KẾ HOẠCH ĐỂ THÀNH CÔNG

Khi đã xác định được những gì mình cần ưu tiên và chuẩn bị một số thông tin về ngành dịch vụ nhà hàng để dẹp bỏ những "chuyên gia bi quan" và khơi lại sự tự tin để một ngày chứng kiến lễ khai trương, bạn đã sẵn sàng bắt đầu chưa? Không nhanh vậy đâu! Dĩ nhiên, các xu hướng thúc đẩy ngành công nghiệp ăn uống cho thấy mở nhà hàng là một việc làm hợp lý. Ngoài ra, mức lợi nhuận của công việc kinh doanh này cũng rất hấp dẫn. Nhưng nếu mọi chuyện chỉ đơn giản là hễ mở nhà hàng là kiếm được tiền, chúng ta sẽ không bao giờ phải nghe nhiều câu chuyện kinh hoàng về tỷ lệ thất bại cao như vậy. Tôi xin được tóm tắt lại phát biểu của chuyên gia đầu tư Warren Buffet như sau: "Thị trường, cũng giống như Chúa trời, giúp đỡ những người tự giúp mình. Tuy thế, nó khác với Chúa trời ở điểm thị trường không tha thứ cho những người không biết mình đang làm gì!"

Kinh doanh nhà hàng là một lĩnh vực có tính cạnh tranh cao. Nhưng đó không phải là lý do tại sao nhiều nhà hàng phải đóng cửa. Lý do chính khiến một nhà hàng thất bại là vì những người chủ và nhà đầu tư ít kinh nghiệm phạm phải nhiều sai lầm lẽ ra có thể tránh được. Đúng như câu tục ngữ: "Ai không có kế hoạch thì

cầm chắc thất bại."

Trong bất cứ thương vụ làm ăn nào, nghiên cứu thị trường kỹ lưỡng và lên kế hoạch hợp lý sẽ giúp bạn tránh những sai lầm thường gặp, giảm lượng thời gian và vốn đầu tư, và tăng khả năng thành công. Ngành kinh doanh nhà hàng cũng không phải ngoại lệ. Việc mở cửa và vận hành một nhà hàng thành công đòi hỏi nhiều việc hơn là mua hoặc thuê địa điểm, xây dựng, thiết kế trang trí, mua thiết bị, thuê nhân viên, và bán đồ ăn uống.

Hãy nhớ rằng cứ ba nhà hàng mở ra thì một phải đóng cửa ngay năm đầu tiên, nhưng chỉ 10% các nhà hàng nhượng quyền sập tiệm trong 12 tháng đầu. Tại sao các chuỗi nhà hàng nhượng quyền lại thành công hơn nhà hàng đơn lẻ? Câu trả lời rất đơn giản. Những nhà điều hành nhượng quyền nghiên cứu rất kỹ trước khi chọn địa điểm và phát triển phong cách nhà hàng, và họ có thể học hỏi kinh nghiệm từ các nhà hàng nhượng quyền khác trong cùng chuỗi. Kết quả là, một nhà hàng nhượng quyền sau khi đi vào hoạt động, nó đã có hệ thống điều hành và tài chính được kiểm chứng đàng hoàng.

Nhưng bạn có thể nói: "Tôi không muốn là thành viên của một chuỗi! Tôi muốn có một nhà hàng riêng, và cũng không muốn trả một phần lợi nhuận cho một tập đoàn lớn nào đó." Chà, bạn không cần phải mở nhà hàng nhượng quyền để thành công. Tin tốt là bạn có thể tự làm một mình. Bạn chỉ cần có cách tiếp cận đúng đắn, trong đó bao gồm việc nghiên cứu thị trường toàn diện khách quan, cùng với phân tích và lên kế hoạch phù hợp – hệt như các chuỗi nhà hàng vẫn làm.

Hãy cùng xem xét một số lý do phổ biến lý giải tại sao các nhà hàng độc lập thường thất bại:

- **Giá thuê và chi phí địa điểm quá cao.** Thường thì các chủ nhà hàng thiếu kinh nghiệm trả tiền thuê và các chi phí địa điểm quá cao so với ngân quỹ, điều này khiến họ khó duy trì hoạt động.
- **Thiếu vốn và vốn lưu động.** Thông thường, các hình thức nhà hàng đáng lẽ khả thi nhưng lại thất bại chỉ vì thiếu vốn và vốn lưu động để giữ cho nó vận hành ổn định trước khi có lãi.
- **Thiếu quan tâm đến tiểu tiết trong công tác quản lý các nguồn lực tài chính.** Duy trì sự kiểm soát phù hợp về quản lý và sử dụng tiền mặt, điều chỉnh lượng đồ ăn mỗi suất,

quản lý chi phí đồ ăn đồ uống, quản lý hàng lưu kho và mất mát do trộm cắp, quản lý thức ăn hỏng và rác thải, tất cả đều cực kỳ quan trọng đối với thành công của nhà hàng.

- **Quản lý vận hành yếu kém.** Đội ngũ nhân viên vui vẻ được huấn luyện tốt đóng vai trò quan trọng trong bất kỳ doanh nghiệp nào. Các chính sách quản lý tốt giúp tạo văn hóa chung, ảnh hưởng đến thái độ và kết quả công việc của nhân viên, khuyến khích khách hàng quay trở lại.
- **Đầu tư quá nhiều vào xây dựng, thiết bị, trang trí và mua quyền sở hữu.** Các chủ nhà hàng mới vào nghề thường chấp nhận quá nhiều các khoản nợ để xây dựng hoặc mua lại nhà hàng trong mơ của mình, điều này khiến họ phải gánh chịu hậu quả về lãi suất.
- **Lựa chọn địa điểm không hợp lý.** Địa điểm phù hợp cực kỳ quan trọng. Không thiếu những doanh nghiệp nhỏ nhưng lại thành công chỉ nhờ địa điểm đẹp, trong khi một doanh nghiệp được vận hành tốt vẫn thất bại chỉ vì địa điểm xấu.
- **Lựa chọn hình thức nhà hàng không hợp lý.** Hình thức nhà hàng không hợp lý với khu vực nhất định, hoặc hình thức nhà hàng không có lợi điểm bán hàng độc nhất thường không thể thu hút đủ khách hàng để sinh lợi nhuận.
- **Món ăn và dịch vụ kém hoặc không ổn định.** Thức ăn ngon và dịch vụ tốt được duy trì ổn định là những yếu tố rất quan trọng với phần lớn thực khách. Món ăn và dịch vụ không ổn định gây ảnh hưởng tiêu cực đến trải nghiệm của khách hàng, khiến họ không muốn quay trở lại.

Cách mạng hóa nhà hàng bán đồ mang đi kiểu truyền thống

Gregoire Jacquet – nhà hàng Gregoire

Vào tháng 7 năm 2001, sau 16 năm làm thuê suốt bảy ngày mỗi tuần ở một căn bếp không phải của mình, tôi đã sẵn sàng thay đổi. Từ bỏ vị trí bếp trưởng tại Ritz-Carlton ở San Juan, Puerto Rico, tôi trở về nhà với người vợ của mình là Tara, khi đó đang mang bầu đứa con đầu lòng. 16 năm ấy bắt đầu ở nước Pháp, quê nhà của tôi, khi tôi đi học việc ba năm lúc mới 14 tuổi, sau đó là thời gian làm việc căng thẳng trong 5 năm với tư cách đầu bếp dưới quyền Vua đầu bếp Jacky Robert tại nhà hàng Amelio's ở San Francisco và bảy năm tại Ritz-Carlton.

Khi trở về nhà, tôi dành bốn tháng đầu tiên suy ngẫm về việc

mình muốn làm gì nhất. Có một điều tôi biết chắc chắn là mình sẽ không đi làm thuê nữa. Trong vài tháng, tôi đã nghĩ ra hình thức cho nhà hàng của mình: một nhà hàng kiểu quê mà bạn vẫn thấy ở các vùng nông thôn thuộc nước Pháp – nơi tụ họp của những người dân quanh vùng, nơi bạn có thể biết tên từng khách hàng và món ăn ưa thích của họ – và tôi sẽ cách mạng hóa kiểu cửa hàng đồ ăn mang đi truyền thống bằng cách phục vụ các món ăn dân dã.

Vậy là tôi bắt đầu đi tìm địa điểm và không gian phù hợp, nhỏ thôi vì tôi chỉ có ít vốn trong khi muốn phục vụ các món ăn dân dã được làm từ các nguyên liệu hữu cơ của vùng quê với giá "làng", vì thế tôi cần phải giữ chi phí quản lý chung ở mức thấp nhất. Hình thức nhà hàng bán đồ mang đi cũng hợp lý vì tôi không cần phải thuê bồi bàn.

Tháng 01 năm 2002, tôi đã tìm được địa điểm hoàn hảo: một ngôi nhà rộng khoảng 180m^2, ngay gần nhà hàng nổi tiếng Chez Panisse giữa Berkeley, khu ăn uống nổi tiếng nhất của California. Nơi này có mật độ dân cư rất cao, với hơn 40.000 người 1,6km^2. Những người sống và làm việc trong khu vực này đều là dân trí thức, hay được đi đây đi đó và có thu nhập khá cao.

Nơi này đã đóng cửa khá lâu và hiện khá sập sệ. May thay, trước đó căn nhà từng là một quán rượu nhỏ, vì thế việc chia phòng không phải vấn đề lớn. Tôi thuê một hãng kiến trúc và các nhà thầu quen thuộc với luật xây dựng ở địa phương, và chúng tôi bắt tay vào cải tạo. Ưu tiên hàng đầu về thiết kế của tôi là một căn bếp có không gian mở để có thể vừa nấu ăn, vừa nói chuyện với khách hàng. Các kiến trúc sư đã thỏa mãn yêu cầu này và thiết kế cho tôi một gian bếp dân dã tuyệt đẹp với hai dãy bàn gỗ và ghế băng ngay ngoài cửa sổ – tất cả đều kịp lúc để nhà hàng có thể mở cửa vào sáu tháng sau.

Ngày đầu tiên, tôi kiếm được 400 đô-la, trong đó có 200 đô-la từ bố mẹ vợ. Họ đến, ngồi xuống và nán lại quán để khiến nó trông có vẻ nhộn nhịp hơn. Trong vòng một tháng, tôi biết mình chẳng cần phải lo nữa. Ngày kiếm được 1.000 đô-la đầu tiên của tôi cực kỳ vất vả vì tôi chỉ có một đầu bếp, một thu ngân và tôi. Sau đó, tôi ngày càng bận rộn hơn, vì thế, tôi phải thuê thêm người.

Không ai có thể tin nổi điều này, kể cả bản thân tôi. Ban đầu, Gregoire chỉ là một nhà hàng nhỏ ở khu phố. Nhưng rồi nó trở nên nhộn nhịp hơn. Món khoai tây viên chiên và các hộp đồ ăn mang đi của cửa hàng tôi được cả thành phố biết đến. Bốn năm sau, tôi

tìm được một không gian tương tự ở Oakland và mở thêm một quán Gregoire nữa!

- **Thiếu đề xuất giá trị.** Theo bản năng, khách hàng tìm kiếm giá trị cho mình, và khi không nhận lại được thứ đáng tiền, họ sẽ không quay trở lại nữa. Vì không hiểu được điều này, nhiều nhà quản lý nhà hàng đã phạm sai lầm khi ra giá quá cao đến mức bị đào thải khỏi thị trường.
- **Thiếu độ nhạy bén trong kinh doanh.** Nhiều người mới kinh doanh lần đầu thiếu khả năng vận hành bất kỳ doanh nghiệp nào chứ không chỉ riêng nhà hàng.

Giờ khi đã biết một vài lý do chính dẫn đến thất bại trong kinh doanh nhà hàng, hẳn bạn cũng sẽ hình dung được rõ hơn các công đoạn nghiên cứu, phân tích và lên kế hoạch cần thiết để thực hiện ước mơ sở hữu và vận hành thành công nhà hàng của mình.

CHUẨN BỊ ĐỐI MẶT VỚI SỰ THẬT

Bạn phải sẵn sàng để thực hiện bước đi đầu tiên trong hành trình biến ý tưởng thành hiện thực trong quá trình sở hữu và vận hành nhà hàng. Nghiên cứu và lên kế hoạch cho nhà hàng mới sẽ đòi hỏi nhiều công sức, và duy trì hoạt động của nó đòi hỏi đam mê và sự chăm chỉ. Tuy thế, hãy làm theo năm quy tắc cơ bản sau đây, như vậy bạn sẽ thấy nó khả thi và tự tin hơn, mặc dù đây là một quá trình khó khăn.

- **Quy tắc 1**: Khi thực hiện kế hoạch, một mặt, hãy luôn để tâm tới thực tế ngành kinh doanh; mặt khác, đừng quên niềm đam mê dành cho nhà hàng của mình. Mario Batali đã mô tả điều này tuyệt hay trong một cuộc phỏng vấn. Khi được hỏi về mối quan hệ giữa việc vừa là một đầu bếp đầy đam mê vừa là chủ một nhà hàng thành công, ông nói: "Tôi nói với những người làm việc cho mình rằng có thể họ vừa phải hiểu rõ nghệ thuật vừa phải nắm vững kinh doanh, nhưng nếu phải chọn một bên, hãy đứng về phía nghệ thuật và thương mại."
- **Quy tắc 2**: Hãy cân nhắc bắt đầu với quy mô nhỏ ngay cả khi bạn đã từng có kinh nghiệm làm đầu bếp hay quản lý. Con đường dẫn đến thất bại đầy rẫy những giấc mơ dang dở của các đầu bếp, nhà quản lý, người nổi tiếng và biết bao người khác. Bắt đầu với quy mô nhỏ sẽ đòi hỏi ít vốn hơn, và đó cũng là cơ hội để bạn học hỏi về công việc mà không cần lo

lắng vận hành hằng ngày như với doanh nghiệp lớn. Với những bài học được đúc kết từ việc vận hành nhà hàng nhỏ thành công, bạn sẽ có sự chuẩn bị tốt hơn để xây dựng nhà hàng trong mơ hay thậm chí cả đế chế nhà hàng, nếu đó là mục tiêu tối thượng của bạn. Ngoài ra, đừng khinh thường khả năng sinh lợi và sự thỏa mãn của việc sở hữu và vận hành một doanh nghiệp nhỏ. Theo kinh nghiệm của cá nhân tôi, một doanh nghiệp nhỏ cũng có thể đem lại lợi nhuận và sự hài lòng không kém gì các doanh nghiệp lớn. Rất nhiều người quản lý các nhà hàng độc lập và chuỗi nhà hàng đã bắt đầu từ những nhà hàng nhỏ. Ba người mà ngay bây giờ tôi có thể kể tên là Rich Melman của Lettuce Entertain You Enterprises, người đã bắt đầu đế chế của mình với một cửa hàng nhỏ với số vốn 17.000 đô-la ở Chicago; David Overton của The Cheesecake Factory, gia đình ông đã bắt đầu nướng và bán bánh pho-mat dưới tầng hầm ở Nam California; và Steve Ells, người sáng lập Chipotle Mexican Grill (hãng này thông báo thu về doanh số 2,3 tỷ đô-la năm 2011) tại một cửa hàng kem Dolly Madison cũ ở Denver với khoản tiền vay 85.000 đô-la từ cha mình. Mỗi thành phố hay thị trấn luôn có những nhà hàng địa phương nổi tiếng.

- **Quy tắc 3**: Đặt ra những mục tiêu ban đầu sao cho thực tế. Xác lập các mục tiêu thực tế sẽ giúp bạn tập trung vào đúng hình thức và quy mô nhà hàng phù hợp. Ví dụ, nếu bạn muốn kiếm 150.000 đô-la, đi nghỉ một đôi lần mỗi năm và nghỉ hưu với một số tiền dư dả trong ngân hàng, một nhà hàng nhỏ trải khăn trắng ở vùng ngoại ô sẽ không phải là lựa chọn phù hợp. Ngược lại, nếu bạn chỉ cần một cuộc sống giản dị, đồ ăn ngon hết mức, vui vẻ với khách hàng, dành thời gian cho bạn bè và gia đình, trả hóa đơn, và có một món tiết kiệm nho nhỏ, hình thức nhà hàng này lại quá hoàn hảo. Đặt ra những mục tiêu thực tế giúp giảm khả năng khó chịu và mất động lực nếu không đạt được mục tiêu lợi nhuận. Với những mục tiêu hợp lý, bạn có thể chuẩn bị một nghiên cứu tài chính tiền khả thi khách quan và một bản báo cáo lãi lỗ mẫu; các tài liệu này sẽ giúp bạn ước tính liệu nhà hàng của mình có đủ lớn để hiện thực hóa giấc mơ cũng như các mục tiêu tài chính của mình hay không.
- **Quy tắc 4**: Hãy nhìn nhận ngay từ đầu rằng lượng vốn mà bạn tiếp cận được sẽ quyết định hình thức và quy mô nhà hàng thực tế của bạn. Lượng vốn phần lớn phụ thuộc vào thu nhập của riêng bạn (nghĩa là tiền tiết kiệm, đầu tư, vốn

sở hữu nhà nếu bạn sở hữu một căn) và nếu cần thiết, nó cũng phụ thuộc vào khả năng thu hút các nhà đầu tư và cho vay nợ. Trước khi bắt đầu mơ mộng, hãy rà soát lại tình hình tài chính của mình. Sau đó, hãy quyết định xem bạn sẵn sàng chi bao nhiêu phần trong số đó vào nhà hàng tương lai và đừng quên tuân thủ đúng kế hoạch. Đừng để mình bị cuốn đi và vung tay quá trán, nếu không bạn có thể hết sạch tiền trước cả khi khai trương. Hẳn bạn sẽ phải ngạc nhiên khi biết có rất nhiều người từng phạm phải sai lầm này. Khả năng tiếp cận vốn kết hợp với mức thu nhập mong ước và lối sống có thể giúp bạn đưa ra quyết định về hình thức và quy mô nhà hàng.

- **Quy tắc 5**: Hãy tìm kiếm và kết nối với những người phù hợp với công việc. Họ có thể bao gồm đầu bếp, quản lý, hay nhà tư vấn nếu cần thiết. Quá nhiều sai lầm ban đầu có thể gây nên những vấn đề khiến nhà hàng của bạn lụn bại trước cả khi nó có cơ hội sống sót.

Một trong những quyết định quan trọng nhất mà bạn cần phải đưa ra đối với nhà hàng của mình chính là hình thức của nó. Dù nhạy bén trong kinh doanh hay có nhiều kỹ năng quản lý, bạn cũng không thể thu về lợi nhuận với một nhà hàng sai hình thức, sai địa điểm. Chương 2 sẽ trình bày đại cương các hình thức nhà hàng khác nhau và hướng dẫn bạn quy trình đưa ra hình thức nhà hàng mà bạn có thể kiểm tra sau đó thông qua nghiên cứu và phân tích thị trường.

Chương 2
Hình thức nhà hàng của bạn

Câu hỏi mà những người sắp dấn thân vào lĩnh vực kinh doanh nhà hàng thường đặt ra nhất chính là: "Cần bao nhiêu tiền để mở một nhà hàng?" Giá mà trên đời có câu trả lời đúng cho mọi hoàn cảnh. Thực ra, dĩ nhiên là không có rồi. Tôi và các đối tác đã phải tốn 90.000 đô-la để mở nhà hàng đầu tiên, nhưng quán Per Se của Thomas Keller ở Time Warner Center tại New York thì ngốn đến 11 triệu đô-la.

Bạn thấy đó, ban đầu, nếu hỏi ngay phải mất bao nhiêu tiền mới mở được nhà hàng tức là bạn đã đặt cỗ xe đi trước con ngựa. Một cách tiếp cận tốt hơn là bắt đầu bằng những câu hỏi giúp bạn nhận diện các chi phí nhằm giúp nhà hàng duy trì hoạt động và phát triển. Cuốn sách này được viết để giúp bạn đặt ra đúng những câu hỏi cần thiết trước khi bắt đầu quá trình lập ngân quỹ.

Trước khi đi sâu hơn, bạn nên nhớ rằng các mô hình thảo luận dưới đây không bao gồm phí nhượng quyền hay bản quyền. Đó là vì cuốn sách này chủ yếu dành cho những người đang lên kế hoạch mở nhà hàng độc lập. Nhà hàng nhượng quyền không cần thiết phải đưa ra nhiều quyết định như dưới đây. Thực ra, phần lớn các chuỗi nhà hàng còn không cho phép nhà hàng nhượng quyền của họ được phép quyết định! Tuy thế, nếu quyết định mua một nhà hàng nhượng quyền, bạn cũng có thể sử dụng phần lớn các khái niệm trình bày trong sách này để đánh giá độ phù hợp của hình thức nhà hàng.

Hãy nghĩ việc xây dựng hay mua một nhà hàng cũng tương tự như khi bạn muốn xây hay mua nhà. Phần lớn các câu hỏi khá tương đồng:

- Nó sẽ có hình thức (hay phong cách) như thế nào?

- Nó sẽ nằm ở đâu?
- Quy mô thế nào?
- Nó sẽ được thiết kế, trang bị và trang trí ra sao?

Trước khi có thể ước lượng lượng tiền thực tế mình cần, bạn phải trả lời tất cả các câu hỏi trên. Một câu trả lời có thể giới hạn những câu trả lời khác. Nếu muốn xây một biệt thự, tốt hơn là bạn nên kiếm một khoảnh đất thật rộng (và có đủ tiền chi trả cho nó). Nếu bạn có một khoảnh đất với diện tích vừa phải, tốt hơn là đừng thuê kiến trúc sư xây một tòa Taj Mahal ở đó. Nếu ngôi nhà trong mơ của bạn mang đậm phong cách đương đại, đừng lên kế hoạch xây dựng nó ở khu phố toàn các ngôi nhà kiểu thời nữ hoàng Victoria.

Nói ngắn gọn, các ý tưởng của bạn phải hợp lý và ăn khớp với nhau. Nếu không, tốt hơn là bạn nên thay đổi một số giả định tới khi tìm được một nhóm các ý tưởng phù hợp. Một số người có ý định mua nhà, giống như các chủ nhà hàng tương lai, cũng bắt đầu từ một hình thức cụ thể, để rồi sau đó nhận ra mình không có đủ tiền hoặc không thể thỏa mãn hết các mục tiêu. Vậy là họ quay lại vạch xuất phát, thay đổi các điều kiện tới khi tạo ra một kế hoạch phù hợp với thực tế. Ngành kinh doanh nhà hàng cũng hệt như vậy. Đó là lúc bạn phải lựa chọn hình thức nhà hàng của mình.

Hình thức của một nhà hàng chính là hình ảnh mà nó tạo ra, cách bạn trình bày nó và cách mọi người nhìn nhận nó. Trước khi đưa ra quyết định cuối cùng là mở nhà hàng, bạn nên mường tượng ra hình thức của nó. Nếu không biết nó sẽ thuộc hình thức cơ bản nào, sẽ rất khó để trả lời những câu hỏi quan trọng về không gian, thiết bị và lượng nhân viên cần thiết. Hình thức ban đầu này cũng sẽ giúp bạn tiến hành nghiên cứu thị trường đúng đắn để tìm ra các địa điểm phù hợp, chuẩn bị nghiên cứu khả thi tài chính, và soạn thảo kế hoạch kinh doanh đảm bảo sinh lời.

Các nhà hàng rất đa dạng về chủng loại và quy mô, từ các nhà hàng địa phương, quán bình dân, tới quán Trung Quốc, nhà hàng Pháp sang trọng, quán cà phê ven đường hay một nhà hàng Italia kiểu gia đình. Mỗi kiểu nhà hàng phục vụ một dạng thực khách riêng. Một quán burger có thể là một quán nướng sang trọng hay vô cùng dân dã. Nhà hàng Trung Quốc có thể theo hình thức bán đồ mang đi một cách thoải mái gần như chẳng cần trang trí gì ngoài một cuốn lịch bằng tiếng Quan Thoại. Hoặc nó cũng có thể là một nhà hàng lớn với bàn ghế phủ khăn đẹp mắt, các cô phục

vụ mặc đồ lụa, những bể tiểu cảnh và thực đơn đầy những món hiếm gặp. Một quán cà phê ven đường có thể phục vụ sandwich truyền thống với nước chanh, hay bán pho-mát nhập khẩu phết trên bánh mì hảo hạng với rượu ngon.

Nhưng đợi một chút: hẳn bạn sẽ muốn nói: "Tôi đã tìm ra địa điểm hoàn hảo, thế nhưng anh lại bảo tôi cần xác định hình thức phù hợp trước sao!" Điều này nghe có vẻ giống cuộc tranh luận con gà có trước hay quả trứng có trước; kiểu nhà hàng nên được tính đến trước địa điểm, hay ngược lại? Ngay cả khi bạn cho rằng mình đã tìm ra địa điểm hoàn hảo để đặt nhà hàng, nó sẽ chỉ hoàn hảo nếu bạn có hình thức nhà hàng thu hút được nhiều thực khách ở khu vực đó.

Nói cách khác, quá trình xác định hình thức không đổi dù bạn đã chọn được địa điểm hay chưa. Nếu đã quá thích một địa điểm nào, bạn sẽ kém linh hoạt hơn trong việc chốt phong cách. Tương tự, nếu đã nghĩ ra hình thức mà mình cho là tuyệt đỉnh, bạn sẽ càng muốn chọn được địa điểm phù hợp với hình thức đó. Ví dụ, nếu muốn mở một quán bistro sang trọng, có lẽ bạn sẽ không muốn chọn địa điểm ở vùng dân cư có thu nhập thấp hoặc trung bình, ngay cả khi bất động sản ở đó rẻ (dĩ nhiên, trừ phi đó là hình thức điểm đến – tôi sẽ nói rõ hơn về hình thức này sau). Một hình thức nhà hàng có giá thấp hoặc trung bình với khẩu phần ăn lớn sẽ giúp tăng khả năng thành công ở khu vực đó.

Hình thức nhà hàng bao gồm tất cả các khía cạnh của vận hành nhà hàng, đặc biệt là các điểm sau:

- Phong cách phục vụ và kiểu nhà hàng
- Bầu không khí trong nhà hàng
- Thực đơn
- Mức giá
- Khả năng mở quầy bar và bán rượu
- Quy mô

Ở các chương sau, chúng ta sẽ thảo luận chi tiết về các vấn đề đó – tất cả đều có thể ảnh hưởng đến chi phí sau cùng. Lúc này, hãy cùng tập trung vào kiểu nhà hàng bạn muốn mở, nghĩa là phong cách dịch vụ và kiểu nhà hàng. Quyết định này sẽ ảnh hưởng tới tất cả những yếu tố khác, đặc biệt là nhu cầu diện tích, chi phí nhân công, giá trung bình của một bữa ăn và tốc độ khách ra vào.

PHONG CÁCH PHỤC VỤ VÀ KIỂU NHÀ HÀNG

Dù theo mô-típ nào, có bốn lựa chọn căn bản về hình thức nhà hàng/dịch vụ:

- **Đồ ăn nhanh không phục vụ tại bàn**. Đúng như cái tên của nó, đồ ăn nhanh nghĩa là chuẩn bị nhanh và bán hàng chóng vánh tại quầy. Một số thành phần của đồ ăn nhanh được chuẩn bị trước và giữ lạnh hoặc nóng tới khi cần hoàn thành đơn hàng. Các cơ sở này sử dụng nhiều đồ dùng một lần – khăn giấy, hộp thức ăn, dao dĩa thìa nhựa,… – và những chi phí này nhanh chóng đội lên.
- **Đồ mang đi và giao tận nhà.** Với các nhà hàng này, khách hàng gọi đồ để mang đi nơi khác, vì thế không cần nhiều không gian cho khách và chi phí bài trí không quan trọng. Nhưng bạn sẽ phải dành ngân quỹ cho hàng lưu kho và mua thêm các đồ dùng một lần, trả lương cho nhân viên giao hàng và chi phí phương tiện vận chuyển – xe đẩy, xe đạp, xe máy, ô tô, hay thuê xe trả tiền theo quãng đường.
- **Xe đồ ăn lưu động.** Một dịch vụ ăn uống linh động có thể thực hiện luôn cả việc vận chuyển.
- **Phục vụ tại bàn.** Với loại nhà hàng này, nhân viên phục vụ sẽ nhận yêu cầu từ khách, chuyển nó cho bộ phận bếp (nơi đồ ăn được nấu và trình bày) rồi mang món ăn ra bàn. Mức độ dịch vụ này thường được thấy ở các nhà hàng sang trọng, nhà hàng, quán cà phê và các nhà hàng đầy đủ dịch vụ khác. Thông thường, các nhà hàng kiểu này cần nhiều vốn đầu tư hơn để mở cửa và duy trì hoạt động.

Xác định phong cách dịch vụ và kiểu nhà hàng mình muốn sẽ giúp bạn đánh giá sơ bộ mình sẽ cần bao nhiêu không gian, hàng hóa, nhân viên và đồ đạc.

Lựa chọn hình thức nhà hàng có mối liên quan mật thiết với loại thức ăn mà bạn sẽ phục vụ. Một số kiểu đồ ăn – đồ Trung Quốc hay món ăn châu Á – rất phù hợp để mang đi hoặc giao tận nhà. Pizza – có thể chế biến nhanh, rẻ và giao tận nhà nguyên vẹn – là loại đồ ăn điển hình cho dịch vụ mang đi và giao tận nhà. Ngược lại, một bữa ăn sang trọng kiểu Pháp, được trình bày sao cho từng màu sắc được phối hợp hoàn hảo và mỗi thành phần ở đúng chỗ của nó, lại phù hợp hơn với một nhà hàng đầy đủ dịch vụ khiến thực khách cảm thấy được chiều chuộng, tôn trọng.

Khi đọc tiếp các phần sau về ba loại nhà hàng/dịch vụ chính, hãy

cân nhắc những yêu cầu chính cho dạng nhà hàng đó. Sau đây là các câu hỏi bạn nên đặt ra cho mình:

- Trong thành phố bạn chọn có nhân viên nhiều kinh nghiệm không?
- Cư dân vùng đó thưa thớt hay dày đặc đủ để giao hàng hiệu quả?
- Chi phí và số lượng không gian có sẵn để mở nhà hàng? Có thể tự xây nhà hàng không?
- Liệu không gian bạn nhắm đến có đủ cho tất cả nhân viên và các nhu cầu khác của nhà hàng trong mơ của bạn không?

Đồ ăn nhanh không phục vụ tại bàn

Với hình thức đồ ăn nhanh, khu quầy tiếp khách là nơi đòi hỏi cao nhất về không gian. Ở nhà hàng ăn nhanh thông thường, các thực khách xếp hàng để gọi món trong khi các nhân viên quầy vừa đóng vai trò tiếp nhận yêu cầu, thu ngân, chuyển đơn cho nhân viên bếp chuẩn bị món, sau đó gửi lại món ăn cho khách. Vào giờ cao điểm, hoạt động ở quầy có thể rất nhộn nhịp, vì thế cần có đủ không gian để các nhân viên quầy đi lại dễ dàng mà không va vào nhau!

Các nhà hàng ăn nhanh cũng có nhu cầu lưu kho lớn. Họ sử dụng nhiều đồ dùng một lần – khăn giấy, đĩa, cốc, dao dĩa thìa và đĩa nhựa; hộp giấy hoặc nhựa; gói gia vị; túi hoặc hộp,... Vì thế, họ cần nhiều không gian lưu kho các đồ dùng mới hay đã qua sử dụng. Điều này đặc biệt đúng với các khu vực nông thôn và ngoại thành – nơi ít có dịch vụ đặt hàng – vận chuyển những món đồ này tới nhà hàng thường xuyên.

Không gian mặt sàn là yếu tố rất cần thiết cho nhà hàng ăn nhanh. Tại đây và một số nhà hàng phục vụ tại bàn, ghế đơn với mặt ghế cứng và bền có thể giúp tăng tốc độ lưu thông khách và giúp việc dọn dẹp trở nên nhanh chóng và dễ dàng hơn.

Như bạn sẽ thấy trong phần sau, hình thức nhà hàng ăn nhanh vừa có nhu cầu không gian lưu kho và làm việc giống dịch vụ giao hàng vừa có nhu cầu mặt sàn như quán phục vụ tại bàn. Vì thế, nó có thể ngốn nhiều chi phí thuê địa điểm hơn hai hình thức còn lại. Tuy thế, bù lại, họ thường không mất chi phí giao hàng hay bồi bàn.

Đồ mang đi và giao tận nhà

Thông thường, các nhà hàng giao tận nhà cũng cung cấp dịch vụ đồ mang đi và ngược lại, vì thế, chúng ta sẽ thảo luận về cả hai hình thức này cùng lúc. Các nhà hàng này khác hẳn nhà hàng ăn nhanh về nhu cầu mặt sàn và các món trong thực đơn. Phần lớn các quán đồ mang đi có rất ít hoặc không có chỗ ngồi cho khách, và họ thường có nhiều món trong thực đơn hơn nhà hàng ăn nhanh. Có lẽ ví dụ điển hình nhất về một quán đồ mang đi là Al's Soup Kitchen International, một điểm đến đã trở nên nổi tiếng sau tập phim *Soup Nazi* trong phim truyền hình hài *Seinfeld*. Cơ sở của Al nhỏ đến nỗi khách hàng phải đứng trên vỉa hè để gọi súp.

Các nhà hàng mang đi và giao hàng tận nhà thành công thường có những đặc tính sau:

- **Giá thấp hoặc trung bình**. Các khách hàng tìm đến quán đồ mang đi hoặc giao tận nhà thường không muốn trả nhiều tiền hơn so với khi tự nấu; nói cách khác, họ đang tìm kiếm cái mà Zagat gọi là Tốt Hơn Ở Nhà (BATH). Các khách hàng này không muốn trả nhiều tiền như khi ăn ở nhà hàng phục vụ tại bàn.
- **Chuẩn bị nhanh**. Sự thuận tiện và tốc độ phục vụ là rất quan trọng với các nhà hàng kiểu này, đặc biệt là những cơ sở nằm ở nội thành với lối sống gấp gáp. Các thực khách chỉ có một tiếng nghỉ ăn trưa sẽ không thể chờ lâu để lấy đồ ăn. Những người khác muốn thức ăn của mình được nấu nhanh hơn so với một bữa ăn ở nhà. Các khách hàng trên đường về nhà hoặc đang ở nhà chờ giao hàng tới thì không muốn phải chờ quá lâu để nhận đồ ăn. Họ muốn các món này phải nhanh, tươi và ấm nóng. Để đáp ứng nhu cầu này, các thực đơn nên bao gồm các món có thể được chuẩn bị, nấu nướng và phục vụ nhanh. Các món châu Á với những nguyên liệu vừa miếng có thể nấu nhanh trong chảo, pizza hay gà roti với các món ăn kèm được chuẩn bị sẵn là những lựa chọn hợp lý.
- **Các món ăn trong thực đơn không dễ nấu ở nhà.** Theo Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia, một nửa số người đến ăn hoặc gọi đồ mang đi và giao tận nhà thích các loại đồ ăn có mùi vị không dễ để bắt chước tại nhà.

Điều này có ý nghĩa gì về mặt chi phí đối với nhà hàng của bạn? Giống như các nhà hàng ăn nhanh, quán đồ mang đi vào giao tận nhà cần không gian lưu kho lớn. Chúng phụ thuộc vào các đồ dùng một lần, dịch vụ nhanh và những nguyên liệu được chuẩn bị từ trước. Tùy thuộc vào hình thức quán, các nhà hàng đồ mang đi có thể bán những món được chuẩn bị hoặc nấu theo nhóm từ

trước, các món tùy theo đơn hàng, hoặc theo gói. Các đồ dùng cần thiết phải được đóng gói kín, bền, và có thể chiếm thêm không gian lưu kho.

Khác với phần lớn các cơ sở bán đồ ăn nhanh, vốn chỉ cần không gian để nấu và chuẩn bị đồ ăn thật nhanh, các nhà hàng đồ mang đi hoặc giao hàng tận nhà phải sử dụng cả dịch vụ giao hàng nữa. Dịch vụ này cần thêm chi phí. Tại các cơ sở bán đồ mang đi, phần lớn đơn hàng được nhận qua điện thoại, e-mail hoặc tin nhắn, sau đó được nấu nướng rồi vận chuyển bằng cách đi bộ, xe đạp, xe máy và thậm chí cả ô tô. Các nhà hàng bán đồ mang đi đặc biệt phù hợp với nơi đông dân cư ở nội thành vì lượng đơn hàng nhiều sẽ giúp bù đắp chi phí vận chuyển.

Một số loại thiết bị và đồ đạc có thể đem lại sự khác biệt lớn cho các nhà hàng bán đồ mang đi hoặc giao hàng tận nhà, và chúng đáng tiền nhờ vào khoảng thời gian tiết kiệm được, lượng khách hàng được duy trì hay thu hút thêm nhờ dịch vụ tốt, và doanh thu thu về cho mỗi đơn hàng cao hơn. Ví dụ, một hệ thống bán hàng tốt có thể theo dõi những lần mua hàng trước và hiển thị địa chỉ, số điện thoại của khách, nhờ thế giảm thời gian nhận đơn hàng. Một hệ thống như vậy giúp giảm áp lược cho nhân viên và tăng tốc độ dịch vụ. Tương tự, các tủ lạnh đựng đồ uống đóng chai hoặc đóng lon cùng đồ ăn vặt đặt tại khu thu ngân có thể giúp tăng doanh thu cho mỗi đơn hàng bằng cách thu hút người mua theo phản xạ.

Đừng quên bổ sung các món đồ này vào chi phí khởi điểm. Tôi sẽ đi sâu hơn vào quy trình ước tính chi phí trong Chương 11, trình bày cách lập ngân quỹ vận hành và vốn.

Xe đồ ăn lưu động

Xe tải và các hình thức bán đồ ăn lưu động ra đời cách đây hàng thập kỷ, nếu không muốn nói là hàng thế kỷ. Dạng cổ xưa nhất của hình thức bán đồ ăn lưu động là các xe chở thức ăn được sử dụng hồi những năm 1860 để cung cấp thực phẩm và dụng cụ nấu nướng cho các đoàn xe của người dân Mỹ di cư về miền Tây. Gần đây hơn, các xe tải bán đồ thường được gắn liền với việc cung cấp thực phẩm giá rẻ cho công nhân nhà máy hoặc công nhân xây dựng trong các thành phố lớn. Ngày nay, khi người ta không chỉ ăn để sống mà còn để giải trí, một phần vì kênh Food Channel và những chương trình truyền hình thực tế về các nhà hàng, những xe tải bán thực phẩm trở thành lựa chọn phổ biến cho bữa sáng, bữa trưa và bữa tối. Xu hướng thực phẩm lưu động trở nên quá

đình đám đến nỗi năm 2011 Oprah Winfrey thực hiện một chương trình tên là *Taste Testing the Food Truck Craze (Ăn thử đồ ăn trên xe lưu động)* cùng Tyler Florence, một đầu bếp nổi tiếng đồng thời là người dẫn chương trình truyền hình thực tế của kênh Food Network, *The Great Food Truck Race (Cuộc đua kỳ thú giữa các xe bán đồ ăn)*. Không có gì ngạc nhiên, sự nổi bật mới mẻ này đã thu hút sự chú ý của những người khởi nghiệp muốn dấn thân vào ngành kinh doanh đồ ăn uống. Ví dụ, ở Boston hiện có 38 nhà hàng lưu động, trong khi con số này vào năm 2011 chỉ là 17 và năm 2010 là sáu. Tương tự, ở St. Louis hiện có 29 xe đồ ăn lưu động, trong khi năm 2011, con số này là 14 và năm 2010 chưa có xe nào; còn ở Sacramento, California, nhu cầu xin cấp phép nhà hàng lưu động trung bình hiện là ba hoặc bốn đơn một tuần so với chỉ một đơn mỗi tháng cách đây một năm.

Những điểm cơ bản của quá trình mở, sở hữu và vận hành nhà hàng lưu động và nhà hàng nhỏ cố định – đặc biệt là nhà hàng đồ ăn mang đi và giao tận nhà – gần giống nhau. Bạn sẽ phải đưa ra cùng những quyết định về việc chọn địa điểm, đánh giá độ cạnh tranh, định giá các món ăn, xin cấp phép,... Dĩ nhiên, yếu tố khác biệt lớn nhất là địa điểm. Khác với một nhà hàng thông thường có địa điểm cố định, một chiếc xe tải bán đồ ăn không bị bó buộc vào một địa điểm cụ thể mà có thể đi từ nơi này sang nơi khác ở bất kỳ khu vực thị trường nào, điều này có cả ưu lẫn nhược điểm như tôi sẽ thảo luận sau.

Một chiếc xe bán đồ ăn lưu động thực chất là một hình thức lai tạp giữa đồ ăn nhanh và đồ ăn mang đi hoặc giao hàng. Nhưng vẫn phải chịu những chi phí lớn liên quan đến việc mua hoặc thuê xe, hay mua và trang trí một chiếc xe buýt hoặc xe tải cũ! Giống như đồ ăn nhanh, các xe bán hàng đòi hỏi việc nấu nướng và phục vụ ở quầy phải thật nhanh, và phần lớn, nếu không phải tất cả các món phải được chuẩn bị trước và giữ nóng cho tới khi đến lúc hoàn thành đơn hàng. Những nhà hàng kiểu này cũng cần sử dụng các dụng cụ dùng một lần – khăn giấy, hộp đồ ăn, dao dĩa thìa nhựa,... – và chi phí có thể tăng lên nhanh chóng. Dù hiếm khi nhận ra, nhưng bạn cũng sẽ cần thuê một nơi lưu kho thực phẩm, các dụng cụ dùng một lần, và cả nơi chuẩn bị món ăn. Bạn có thể tạm lưu trữ các dụng cụ dùng một lần ở nhà, nhưng phần lớn các thành phố tại Mỹ sẽ không cho phép biến nhà riêng thành địa điểm sản xuất đồ ăn để bán. Bạn cũng có thể phải dành một phần ngân quỹ để thuê vài nhân viên chuẩn bị món, và trả tiền xăng bởi các xe tải này đều ngốn nhiên liệu khủng khiếp.

Như bạn cũng có thể đoán ra, một trong những câu hỏi đầu tiên

cần đặt ra khi nghĩ tới việc mở nhà hàng lưu động là chi phí khởi đầu. Câu trả lời là việc đó hoàn toàn phụ thuộc vào loại xe bạn muốn và bạn thích dùng xe cũ hay mới! Theo nghiên cứu của tôi, xe mới có thể nằm trong tầm giá từ 50.000 – 200.000 đô-la, với mức trung bình là khoảng 60.000 đô-la. Một trang web giúp bạn tìm hiểu giá cả là apollofoodtrucks.com.

Hai khách hàng của tôi gần đây mới bắt đầu kinh doanh hàng ăn lưu động. Một người mua một chiếc xe cũ với giá khoảng 44.500 đô-la, còn người kia đổ 117.644 đô-la vào một chiếc xe lớn hơn với nhiều chuông và còi. Nhưng đó mới chỉ là điểm khởi đầu! Khi cộng thêm tiền cấp phép, tủ lạnh, bảo hiểm, sửa sang, mua giấy, tiền thuê nhân viên chuẩn bị đồ ăn,... nhà hàng nhỏ hơn cuối cùng phải tốn tổng cộng 121.000 đô-la để bắt đầu. Người chủ của chiếc xe lớn hơn đã có một nhà hàng từ trước, vì thế chi phí khởi đầu thấp hơn. Anh ta mua chiếc xe mới là để tạo thêm nguồn lợi nhuận và giúp phát triển mở rộng thương hiệu. Phương pháp này đang dần trở nên phổ biến với những người điều hành nhà hàng, kể cả những đầu bếp nổi tiếng như Mary Sue Miliken và Susan Feniger – người quản lý chuỗi nhà hàng Border Grill cực kỳ thành công ở Los Angeles, Santa Monica và Las Vegas.

Điểm quan trọng cần nhận ra ở đây là ngoài tiền mua xe, bạn còn phải đầu tư nhiều chi phí cố định đáng kể khác để vận hành nhà hàng lưu động, một vài trong số đó bao gồm: chi phí dầu diesel, phí thuê nhà thầu/bếp để chuẩn bị thức ăn, chi phí xin cấp phép để hoạt động ở một số thành phố. Ví dụ ở San Francisco, các xe bán đồ ăn phải trả cho thành phố 10% doanh số hằng ngày để được phép đỗ tại một số địa điểm nhất định.

Như đã nói ở trên, mặc dù hình thức này có những lợi thế lớn nhờ sự linh hoạt, ví dụ như không phải trả tiền thuê địa điểm cố định hằng tháng và có thể di chuyển từ nơi này sang nơi khác tùy vào khách hàng, nhưng chúng ta vẫn có thể gặp những vấn đề lớn trong việc thường xuyên tìm ra địa điểm đẹp để đỗ xe ở các thành phố lớn, không chỉ bởi sự cạnh tranh của các nhà hàng lưu động khác, mà còn bởi quy định của một số thành phố.

Ví dụ, để đáp trả sự cạnh tranh ngày càng lớn từ các xe bán đồ lưu động được trang bị hiện đại, các nhà hàng ở nhiều thành phố lớn đang xin bảo hộ bằng cách yêu cầu chính quyền các thành phố thông qua những đạo luật hạn chế xe bán đồ ăn được đỗ trong bán kính nhất định tính từ nhà hàng. Các thành phố đang trong quá trình thông qua đạo luật đó có Boston, Chicago, St. Louis, Seattle và San Francisco. Tiền phạt vi phạm quy định ở một số nơi có thể

rất cao. Ví dụ, theo tờ Wall Street Journal, Amy Le, chủ sở hữu Duck N Roll – một nhà hàng lưu động bán đồ châu Á ở Chicago, đã bị phạt 300 đô-la vì đỗ xe cách một quán rượu trong bán kính gần 100m.

Xe Tres Truck

Carolyn Kissick, Giám đốc Điều hành

Khi chúng tôi mới mở quán Tres Tequilla Lounge & Mexican Kitchen năm 2005, cảm hứng cho các món ăn của chúng tôi đến trực tiếp từ các xe đẩy bán đồ ăn ở Jalisco, Mexico. Vậy nên, khi phong trào "nhà hàng xe tải" nổi lên, chúng tôi biết đó chính là lúc để bắt đầu kinh doanh thực phẩm lưu động như mình vẫn luôn mong ước – xe Tres Truck! Chúng tôi tạo ra chiếc xe từ con số 0: mua một chiếc Ford E-450 mới, thuê người thiết kế căn bếp, sau đó hoàn tất bằng việc dán những hình trang trí vui vẻ đầy màu sắc xung quanh. Dù có nhiều cơ hội để mua xe cũ, chúng tôi có đủ tiền để tạo ra thứ mình mong muốn mà không phải chịu rủi ro vì hao mòn từ trước. Toàn bộ quá trình khởi tạo, kể cả việc xin cấp phép, kéo dài khoảng tám tháng.

Chúng tôi nhận thấy có hai khía cạnh rất khác nhau liên quan đến chiếc xe: những sự kiện cá nhân và công cộng. Những sự kiện cá nhân và giao hàng thực chất là nguồn sống của mọi nhà hàng lưu động. Vì chúng tôi là một trong những nhà hàng cố định được ABC (Alcohol Beverage Control – Tổ chức Kiểm soát Buôn bán đồ uống chứa cồn) cấp phép giao hàng, do vậy chúng tôi có thể bán rượu ở các sự kiện cá nhân, từ đó tăng doanh thu đáng kể. Phần lớn các xe bán hàng lưu động không có giấy phép kinh doanh rượu. Việc có giấy phép đem lại cho chúng tôi lợi thế khi có người muốn thuê dịch vụ phục vụ đám cưới, sinh nhật,... vì họ chỉ cần ký đúng một hợp đồng với chúng tôi thay vì một với nhà cung cấp đồ ăn và một với nhà cung cấp đồ uống – hoặc là tự làm lấy. Với dịch vụ này, chúng tôi có thể di chuyển nhà hàng lưu động tới nơi diễn ra sự kiện và cung cấp các món ăn vừa mới ra lò có chất lượng tốt thay vì cố hâm lại đồ ăn cũ.

Phục vụ bữa trưa và bữa tối ngoài phố (cái chúng tôi gọi là "dịch vụ công cộng") thực chất là để quảng bá thương hiệu của chúng tôi ra khỏi bốn bức tường nhà hàng; chúng tôi muốn thể hiện thương hiệu của mình ở những nơi người ta có thể chưa từng nghe đến tên nhà hàng hoặc chưa từng thử các món địa phương của Jalisco, Mexico. Ở một khía cạnh nào đó, chiếc xe là một tấm

biển quảng cáo di động mà chúng tôi có thể chở đi khắp nơi trong thành phố và những khu lân cận để nhắc nhở một số khách hàng cũ rằng: "Kìa! Tres Lounge & Mexican Kitchen kìa, đã lâu rồi tụi mình không đến đấy ăn nhỉ, hôm nào quay lại nhé."

Chúng tôi may mắn có một nhà hàng cố định để bù đắp các chi phí vào những ngày doanh thu từ xe bán hàng quá thấp hoặc tình hình thời tiết khiến chúng tôi không thể hoạt động sau khi đã chuẩn bị đồ ăn xong xuôi. Thực chất, nhiều chi phí lớn của xe bán đồ đều được bù đắp bởi nhà hàng của chúng tôi, bởi nó cũng là nơi chuẩn bị đồ ăn và đỗ xe. Khí propane, xăng và phí cấp phép là những chi phí duy nhất dành cho chiếc xe tải. Sau khi biết được những lợi thế của việc có một nhà hàng hỗ trợ cho kế hoạch bán hàng lưu động, tôi không nghĩ mình sẽ chỉ mở dịch vụ bán lưu động mà không có nhà hàng.

Luật lệ ở một số nơi vô cùng hà khắc. Ví dụ, Chicago bắt buộc các xe bán đồ ăn phải có thiết bị định vị toàn cầu GPS để thành phố có thể theo dõi sự di chuyển của họ. Las Vega cũng đang cân nhắc thông qua đạo luật cấm xe bán đồ ăn lưu động đỗ quá bốn giờ một ngày trên một con phố trong bán kính 100m tính từ một nhà hàng cố định. Ở New Orleans, các xe bán hàng lưu động bắt buộc phải thay đổi địa điểm cứ sau 45 phút! Tuân theo các quy định đó, nếu bạn mất 30 phút để di chuyển, đỗ xe và chuẩn bị, trong thời gian năm tiếng, giả dụ từ 10 giờ sáng đến 3 giờ chiều, bạn sẽ có ba tiếng bán hàng và hai tiếng chỉ để đi lại và chuẩn bị. Ngoài tiêu tốn thời gian và tiền bạc, việc khách hàng lúc nào cũng phải tìm xe sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến việc kinh doanh của bạn. Điều này đóng vai trò rất quan trọng trong quá trình bạn phân tích tài chính cho kế hoạch dịch vụ bán hàng lưu động của mình.

Dĩ nhiên, không phải mọi thành phố đều sẽ có những đạo luật hà khắc, nhưng nếu đang nghiêm túc nghĩ tới việc tham gia ngành kinh doanh ăn uống lưu động, chắc chắn bạn nên tìm hiểu những quy định ở thành phố của mình trong lĩnh vực này. Nhiều khả năng những thành phố có lưu lượng xe cộ lớn sẽ có các quy định chặt chẽ hơn.

May thay, với sự phát triển nhanh chóng của ngành nhà hàng lưu động (1,2 tỷ đô-la năm 2009 với tốc độ tăng trưởng hằng năm 8,4% từ năm 2007 đến năm 2012), các công ty công nghệ cao đã tạo ra đủ thứ công cụ/ứng dụng gắn với hệ thống định vị toàn cầu GPS để giúp các nhà điều hành liên lạc với thực khách. Một công ty dạng này, RoadStoves, đã thiết kế một ứng dụng hoạt động

được trên iPad, iPhone và iPod cho phép người dùng biết chính xác chiếc xe bán đồ ưa thích của mình đang ở đâu tại mọi thời điểm. Ứng dụng đó cũng được sử dụng để chuyển mô tả thực đơn, thông tin Twitter và hướng di chuyển cho chiếc xe.

Sau tất cả những gì tôi đã trình bày, có thể bạn đang nghĩ rằng tôi không khuyến khích bạn mở dịch vụ xe đồ ăn lưu động. Nhưng ngược lại, thực ra tôi cho rằng khởi đầu bằng dịch vụ lưu động có thể là một phương án thông minh và ít tốn kém khi bạn chân ướt chân ráo tham gia ngành dịch vụ ăn uống/nhà hàng. Ví dụ, một phương án thay thế cho việc mua một chiếc xe tải và đầu tư hàng chục nghìn đô-la là đi thuê một chiếc xe chừng hai tháng. Tại thời điểm viết cuốn sách này, theo tôi biết, giá thuê xe tối thiểu là khoảng 3.000 đô-la một tháng. Quan trọng hơn, với một khoản đầu tư tương đối nhỏ, bạn sẽ có cơ hội thử vận hành và quảng bá hình thức nhà hàng của mình và xem khả năng sinh lợi lâu dài của nó đến đâu. Là một phần của quá trình kiểm tra thị trường, bạn không chỉ kiểm tra được sự đón nhận của khách hàng với các món ăn mà còn kiểm chứng được yếu tố giá cả. Về mặt vận hành, bạn sẽ hiểu rõ những gì cần làm để chuẩn bị và lưu trữ đồ ăn hiệu quả; kiểm soát và đo đạc lượng rác thải; ước tính chi phí nhân công. Nếu hình thức kinh doanh của bạn thành công, bạn có thể xây một nhà bếp và mua vài chiếc xe, hoặc tạo lập một nhà hàng cố định – mà việc này hiện giờ đang trở thành xu hướng.

Như tôi đã nói ở phần trước về những người đã có sẵn nhà hàng, một chiếc xe hoặc đội xe có thể là cách ít tốn kém để có thêm nguồn lợi nhuận và quảng bá thương hiệu. Hai ví dụ điển hình là The Denver Cupcake Truck, vốn là để quảng bá thương hiệu cho nhà hàng Cake Crumbs, và The Melt, một chuỗi sandwich thịt nướng kẹp pho-mát ở khu vịnh San Francisco đang có kế hoạch đưa 100 xe đi vào hoạt động trong vòng vài năm tới bên cạnh các cơ sở cố định phân bố khắp khu vực này.

Những nhà điều hành với một hoặc nhiều cơ sở có thể thuê một chiếc xe và sử dụng nó để thử nghiệm trước các địa điểm mới. Ví dụ, nếu sau hai tháng doanh số bán hàng lưu động tốt, bạn có thể cân nhắc mở một nhà hàng ở gần khu vực có doanh số cao nhất. Một lợi thế lớn cho các nhà điều hành những nhà hàng hiện hữu là họ có thể không cần phải thuê bếp hoặc nơi lưu kho thực phẩm đồ dùng, hoặc thuê thêm nhân viên. Lý tưởng nhất là bạn có thừa nhân viên hoặc không gian. Khi đó, thực chất bạn đang có thêm một nguồn lợi nhuận nữa.

Nhà hàng phục vụ tại bàn

Với nhà hàng phục vụ tại bàn, bạn thường phải đưa ra nhiều quyết định hơn các quán đồ mang đi, giao hàng, hay nhà hàng ăn nhanh. Tất cả các yếu tố đó sẽ ảnh hưởng đến tổng chi phí đầu tư ban đầu. Bạn phải cân nhắc không gian phòng ăn và thiết kế mặt bằng, tốc độ lưu thông, dạng chỗ ngồi, chi phí các dụng cụ dịch vụ tại bàn và trình độ nghiệp vụ của nhân viên bếp và phục vụ.

Các nhà hàng dịch vụ tại bàn có rất nhiều kiểu dịch vụ: phục vụ theo đĩa, khay gỗ, trên xe đẩy, hay kết hợp cả ba. Diện tích sàn cần dùng khác nhau cho mỗi kiểu phục vụ. Với dịch vụ phục vụ theo đĩa, các món ăn được bày trong bếp và bồi bàn mang đồ ăn theo yêu cầu ra từng bàn. Hình thức này cần ít diện tích mặt bàn và phòng ăn nhất. Dịch vụ phục vụ khay gỗ, trong đó các món ăn bày trên khay được mang đến từng bàn và chuẩn bị trước mặt thực khách, thường đòi hỏi bàn lớn và nhiều diện tích hơn. Kiểu phục vụ bằng xe, vốn phổ biến ở các nhà hàng Trung Quốc bán dim sum, đòi hỏi nhiều không gian nhất, vì người ta phải có chỗ đẩy các xe trong phòng ăn. (Xem Chương 8 về cách thiết kế không gian nhà hàng.)

Ở các nhà hàng bình dân hơn, nơi dịch vụ ít tới mức trông nó gần như một nhà hàng ăn nhanh, người chủ cần lượng khách hàng lớn để bù đắp giá trị thấp của từng đơn hàng và mức biên lợi nhuận thấp. Các nhà hàng kiểu này sẽ có ít chi phí dịch vụ và trang trí – một phần là để khách hàng ăn nhanh, về nhanh và chấp nhận nhường bàn cho người đến sau!

Ở các nhà hàng cao cấp hơn, nơi người ta không chỉ chú trọng đến đồ ăn mà còn cả sự thỏa mãn, hài lòng, chỗ ngồi cần phải thoải mái. Nhà hàng càng cao cấp, đồ sứ, đồ bạc và đồ thủy tinh càng phải đẹp. Các nhà hàng đẹp hơn dùng khăn trải bàn vải thay vì khăn giấy. Tương tự, các quán sang trọng sẽ cần nhân viên phục vụ bàn có trình độ biết cách bày biện bàn theo kiểu Pháp hoặc có thể thoải mái nói về các món cao cấp trong thực đơn và quầy bar. Tất cả những dịch vụ này đều tốn chi phí. Tuy thế, nó cũng cho phép nhà hàng ra giá cao hơn.

Bạn có thể làm tất cả không?

Ở một số địa điểm, nhiều cơ sở bình dân với mức giá trung bình có cả dịch vụ phục vụ bàn, mang đi và giao tận nhà. Với thị trường dịch vụ bàn, tính cạnh tranh cực kỳ cao nên dịch vụ mang đi và giao hàng có thể đem lại doanh thu đáng kể.

Nếu nhà hàng của bạn chủ yếu tập trung vào dịch vụ tại bàn, khi

đó dịch vụ mang đi và giao hàng chỉ nên được giới hạn trong các khung giờ không phải cao điểm, trừ khi bếp của bạn có đủ nhân viên và thiết bị để làm thêm. Bạn sẽ có khả năng cao nhất trong việc cung cấp cả ba kiểu dịch vụ nếu có lượng khách ổn định dễ ước đoán vào tất cả các khung giờ trong ngày.

Các nhà hàng không được thiết kế để thực hiện cả ba dạng dịch vụ cuối cùng thường phải hy sinh chất lượng thức ăn và dịch vụ trong phòng ăn vào giờ cao điểm. Khi bạn đã có khách hàng ngồi trong quán, hãy cố hết sức để đảm bảo chất lượng thức ăn và dịch vụ khiến họ muốn quay trở lại.

LỢI ĐIỂM BÁN HÀNG ĐỘC NHẤT

Dù bạn chọn hình thức nhà hàng và phân khúc thị trường nào, nhiều khả năng bạn sẽ phải đối mặt với cạnh tranh. Thách thức của bạn là thuyết phục khách hàng mục tiêu rằng nhà hàng của mình là một lựa chọn tốt hơn. Cách tốt nhất để thực hiện điều này là tạo ra một hình thức có *lợi điểm bán hàng độc nhất (USP – unique selling proposiyion)* thật mạnh. Nói đơn giản, USP sẽ giúp nhà hàng của bạn nổi bật hơn so với đối thủ cạnh tranh. Vì khái niệm này thường bị hiểu nhầm và bỏ qua, tôi thấy nên thảo luận tại sao nó lại quan trọng đối với sự thành công của nhà hàng của bạn.

Các nhà kinh tế học và chuyên gia marketing thường phân loại các sản phẩm thành phổ thông hay khác biệt. Các sản phẩm phổ thông thì giống nhau đến độ khách hàng lựa chọn chủ yếu dựa vào giá cả. Một ví dụ điển hình về sản phẩm phổ thông là nước cam. Vì phần lớn các nhãn hiệu được nhìn nhận là rất giống nhau, nên phần lớn các sản phẩm có giá tương đương nhau trong siêu thị, và khi một hãng có khuyến mại, khách hàng sẽ mua sản phẩm của hãng đó nhiều hơn. Các sản phẩm khác biệt thì ngược lại, được coi là độc nhất vô nhị khi so sánh với những sản phẩm tương tự; khách hàng có sở thích rõ rệt và thậm chí có thể trả thêm tiền cho sản phẩm mình ưa thích. Mỹ phẩm là ví dụ điển hình về sản phẩm khác biệt, với các thương hiệu nổi tiếng được định giá cao hơn hẳn các hãng bình dân. Ví dụ, khi tôi còn làm kế toán, một khách hàng của tôi mở một chuỗi salon cắt tóc cao cấp, đồng thời bán sản phẩm dầu gội đầu riêng. Tôi đã vô cùng kinh ngạc khi phát hiện ra khách hàng của mình và phần lớn, nếu không muốn nói là tất cả các hãng lớn, đều mua sản phẩm từ cùng các nhà sản xuất. Trong phần lớn các trường hợp, điểm khác biệt duy nhất giữa các sản phẩm là mùi hương và bao bì. Thế nhưng, khách hàng của tôi vẫn có thể ra giá cao hơn vì các khách tới làm tóc nhìn thấy giá trị gắn liền với nhãn hiệu cá nhân đó.

Tạo ra một hình thức độc nhất vô nhị

Ann Gentry từ Real Food Daily

Trong thời gian sống ở New York vào đầu thập niên 1980 và đi làm bồi bàn tại Whole Wheat'n Wild Berrys – một trong những nhà hàng ăn chay hàng đầu ở Greenwich Village – để nuôi giấc mơ diễn viên của mình, tôi đã được gặp đầu bếp Roger Leggal, người đã dẫn tôi ra khu chợ ngoài trời và dạy cho tôi biết cách mua những nguyên liệu tươi nhất cùng cách chuẩn bị chúng trong bếp. Ngoài Roger, một số người thầy tuyệt vời nhất của tôi trong ngành ẩm thực là những khách hàng mà tôi phục vụ. Khoảng thời gian này cũng là lúc tôi bắt đầu nghĩ tới việc một ngày nào đó sẽ mở nhà hàng riêng, một nhà hàng phục vụ đồ chay theo phong cách riêng của tôi.

Giữ quyết tâm trở thành diễn viên, tôi chuyển tới Los Angeles – nơi tôi kỳ vọng sẽ tìm thấy nhiều nhà hàng phục vụ đồ tự nhiên. Thế nhưng, tôi đã rất ngạc nhiên khi thấy chỉ có hai nhà hàng phục vụ các thực đơn cân bằng, có lợi cho sức khỏe, và một trong số đó đã phải đóng cửa không lâu sau.

Tôi bắt đầu mang các món mình tự nấu ở nhà tới nơi đóng phim. Mọi người nếm thử, tỏ ra thích thú và muốn tôi nấu thử một vài món. Nhu cầu quá cao đến độ tôi đã mở hẳn một căn bếp dưới tầng hầm. Danh tiếng của tôi giúp tôi kiếm được công việc làm đầu bếp riêng cho Danny DeVito, trong khi ông đóng và đạo diễn bộ phim *Throw Mama from the Train* (tạm dịch: *Chuyến tàu mẹ tôi*).

Sau khi kết thúc giai đoạn làm việc cho Danny, tôi thực sự tin rằng có thị trường dành cho các món ăn của mình, vì vậy, tôi mở dịch vụ giao hàng tận nhà và nhanh chóng đạt doanh số hơn 30 đơn mỗi ngày. Tôi vẫn đóng phim, nhưng biết rằng đã đến lúc mình phải lựa chọn. Tôi biết mình phải làm việc khiến bản thân thỏa mãn nhất. Tôi từ bỏ nghiệp diễn và ngay lập tức lên kế hoạch mở nhà hàng riêng phục vụ các món chay mà mình đã tinh chỉnh hàng năm trời. Cũng trong khoảng thời gian này, tôi gặp được người sau đó trở thành chồng tôi, Robert Jacobs, một nhà bán lẻ giàu kinh nghiệm đã giúp tôi lập kế hoạch kinh doanh và chúng tôi đã cùng nhau biến giấc mơ của tôi thành hiện thực.

Dù biết việc này có thể khó khăn, nhưng tôi cũng biết rằng phục vụ thực đơn ăn chay sử dụng các sản phẩm hữu cơ được trồng tại

địa phương sẽ khiến nhà hàng của tôi trở nên đặc biệt so với các nhà hàng chay khác. Tôi cũng biết mình phải đam mê với việc vận hành nhà hàng hệt như với món ăn và dịch vụ tôi dành cho các thực khách.

Khi tôi bắt đầu nói về ý tưởng nhà hàng Real Food Daily, nhiều người nói đó là việc bất khả thi. "Ai thèm đến một nhà hàng chỉ phục vụ các món làm bằng rau củ cơ chứ?" họ hỏi. "Ít ra cậu nên đưa ít thịt cá hay thịt gà vào thực đơn," những người bạn tốt bụng của tôi khuyên nhủ. Nhưng tôi biết mình có thể chứng minh là họ đã nhầm. Tôi biết ở Los Angeles có thị trường cho loại thực phẩm và phong cách nấu của mình. Tôi đã đúng: mọi người bắt đầu tới thưởng thức ngay từ hôm khai trương và 15 năm sau đó, số lượng thực khách vẫn cứ đều đặn tăng thêm.

Các nhà hàng của tôi đã vượt xa cả những giấc mơ điên rồ nhất; chúng đang có mức tăng trưởng doanh số tới hai chữ số, thu hút rất nhiều phân khúc khách hàng khác nhau. Tôi có thể yên tâm nói rằng ít nhất một nửa các khách hàng của tôi không phải người ăn chay. Họ chỉ đơn giản là những người hiểu biết muốn thưởng thức những món ăn bổ dưỡng và ngon lành được chế biến theo cách sáng tạo đột phá bằng những nguyên liệu tươi ngon chất lượng cao. Họ muốn thưởng thức phiên bản đồ ăn thực sự mà tôi mong muốn.

Thực ra ít sản phẩm thực sự mang tính phổ thông. Phần lớn là hơi khác biệt ở một mặt nào đó. Tuy thế, nghiên cứu đã chỉ ra rằng một sản phẩm mà khách hàng coi là khác biệt lớn nhất so với các sản phẩm khác sẽ có lượng nhu cầu và khách hàng trung thành cao nhất. Nghiên cứu cũng cho thấy các khách hàng tìm kiếm sản phẩm khác biệt – ví dụ nhà hàng điểm đến – thường sẵn sàng đi xa, và trong một số trường hợp là chi thêm tiền. Hãy nhớ đến Hard Rock Café, Chez Panisse ở Berkeley hoặc Commander's Palace ở New Orleans, Mỹ.

Điều này dẫn dắt chúng ta tới mối quan hệ giữa sự đặc biệt của nhà hàng và mức giá bạn có thể đưa ra. Trong ngành kinh doanh nhà hàng, hình thức càng phổ thông – ví dụ như các cửa hiệu bán burger và pizza – càng khó tăng giá các món trong thực đơn. Các nhà hàng sang trọng đắt tiền thì ngược lại, họ có thể ra giá cao hơn vì thực khách phân biệt các sản phẩm thông qua bản chất của nó chứ không phải giá cả. Điều này giải thích tại sao một cửa hàng McDonald's khó có thể tăng giá 1 xu cho món McNuggets, nhưng một nhà hàng sang trọng lại dễ dàng tăng thêm 5 đô-la cho món

lườn vịt áp chảo. Hãy nhớ kỹ điều này khi cân nhắc hình thức nhà hàng; hình thức mà bạn lựa chọn sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới mức giá bạn có thể đưa ra.

Bạn nên khác biệt tới mức nào? Điều này tùy thuộc lựa chọn của bạn. Nếu bạn muốn mở một nhà hàng sang trọng trong một thị trường cạnh tranh, hãy cố gắng tạo ra điểm khác biệt vì thực khách muốn thưởng thức những món cao cấp và đến các quán đắt tiền thường hy vọng có những trải nghiệm đặc biệt. Ngược lại, hình thức của bạn càng nhắm tới tính thuận tiện, thực đơn càng ít đòi hỏi sự khác biệt. Những khách hàng hay lui tới các quán thuận tiện, giá rẻ thì thường ít khi tìm kiếm những sản phẩm thật khác biệt hoặc độc nhất vô nhị, dù họ cũng trân trọng những món đặc sản nho nhỏ. Ví dụ, nếu muốn mở một quán burger, bạn không cần sáng tạo lại công thức món ăn này. Thế nhưng, bạn cũng nên có điểm khác biệt với những cửa hàng burger khác. Ví dụ, cách Burger King đưa ra lợi điểm bán hàng độc nhất (nghĩa là khiến món burger của họ trở nên đặc biệt) là phục vụ burger "lửa hồng" chứ không rán như của McDonald's. Sau đó, Wendy's nhảy vào ngành công nghiệp burger và đưa ra sản phẩm đặc biệt – burger thật dày hình vuông, tạo nên một trong những chiến dịch quảng cáo thành công nhất từ trước đến nay với khẩu hiệu "Thịt bò đâu!!!" Dĩ nhiên, với tư cách một chủ nhà hàng độc lập, bạn sẽ không thể có ngân quỹ quảng cáo và marketing như các thương hiệu khổng lồ đó để khiến nhà hàng của mình trở nên đặc biệt! Ví dụ, In-N-Out Burgers và Chipotle Mexican Grill chạy rất ít chiến dịch quảng cáo trên cả nước, nhưng họ xây dựng thương hiệu và danh tiếng bằng cách tạo ra hình ảnh riêng! In-N-Out phấn đấu phục vụ "thức ăn tươi nhất, chất lượng cao nhất", và Chipotle thì phấn đấu phục vụ "món ăn trọn vẹn".

Hãy nghĩ xem bạn chọn địa điểm ăn uống như thế nào. Bạn sẽ lui tới một nhà hàng không có gì đặc biệt bao nhiêu lần? Yếu tố đặc biệt này có thể đáng đồng tiền bát gạo, tiện lợi, chất lượng món ăn, kích cỡ mỗi phần ăn, dịch vụ, các món đặc biệt hoặc không khí trong nhà hàng. Bất cứ điều gì khiến nhà hàng của bạn trở nên đặc biệt cũng phải là yếu tố khách hàng có thể dễ dàng nhận diện và trân trọng.

Giờ thì bạn đã hiểu tầm quan trọng của việc tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm của mình, và chắc chắn cơ hội thành công của bạn sẽ cao hơn nhiều nếu có USP thật tốt. Tiếc rằng phần lớn các chủ nhà hàng mới chân ướt chân ráo vào nghề thường không nghĩ tới những điều này. Hình như họ suy nghĩ giống nhân vật do Kevin Costner thủ vai trong bộ phim Field of Dreams (tạm dịch: Cánh

đồng của những ước mơ), người xây một sân bóng chày giữa một cánh đồng ngô hẻo lánh: "Nếu tôi xây được, thì mọi người cũng tìm đến được."

Giá mà tôi biết trước được điều này! Tôi đã phạm phải những sai lầm giống hệt như vậy khi mở nhà hàng đầu tiên của mình, quán Poco Loco. Tôi sẽ kể thêm về nó trong chương sau. Còn bây giờ, hãy học hỏi từ việc lựa chọn USP sai lầm của TropiGrill, một chuỗi nhà hàng ở Florida cố gắng mở rộng mạng lưới khách hàng tới vùng Đông Bắc – cụ thể là tới khu ngoại thành Long Island với những cư dân có thói quen cố hữu và ít mạo hiểm trong thói quen ăn uống.

USP cho hình thức nhà hàng của bạn phải là điều mà Ron Shaich của Panera Bread Company gọi là "lợi thế cạnh tranh thực sự". Theo Ron, một hình thức nhà hàng có lợi thế cạnh tranh thực sự phải được các khách hàng mục tiêu nhìn nhận là lựa chọn tốt nhất so với các nhà hàng khác trong khu vực. Vậy làm thế nào để tạo ra USP với "lợi thế cạnh tranh thực sự"? Bước thứ nhất là đảm bảo hình thức nhà hàng của bạn phải có sức hấp dẫn rộng rãi tới thị trường để giúp duy trì hoạt động. Khi đánh giá mức độ thu hút thị trường, hãy hiểu rằng hình thức của bạn không thể hấp dẫn tất cả khách hàng trong khu vực. Trong khi ghi nhớ điều này, hãy cố xác định liệu độ thu hút của nhà hàng có đủ khiến nó trở thành lựa chọn hàng đầu của một số khách hàng thường xuyên, giúp nhà hàng hoạt động lâu dài không. Ví dụ, nếu bạn muốn mở một quán sushi, địa điểm bạn chọn không nên ở khu nông thôn hoặc giữa khu phố đông đúc – nơi không có đủ những người thường xuyên ăn món này. Ở phần sau của cuốn sách, tôi sẽ trình bày cách đánh giá mức độ thu hút thị trường. Sau khi đã hài lòng với độ thu hút, hãy tự hỏi liệu có dễ dàng để sao chép hình thức này không? Hình thức càng khó sao chép thì càng tốt! Tại sao ư? Vì người ta càng mất nhiều thời gian để sao chép hình thức của bạn, bạn càng có nhiều thời gian phát triển và xây dựng hình ảnh thương hiệu tới mức trở thành khuôn mẫu cho cả thị trường, dù hình thức của bạn có là gì chăng nữa! Chương 14 sẽ thảo luận kỹ hơn cách phát triển và xây dựng hình ảnh thương hiệu.

Để thành công trong dài hạn, chỉ riêng sự độc nhất thôi là không đủ. Bạn phải cố gắng trở thành lựa chọn tốt nhất đối với khách hàng mục tiêu bằng cách cung cấp cho họ trải nghiệm tuyệt vời nhất – nói cách khác, bạn muốn tạo danh tiếng tích cực. Trong quá trình đó, bạn sẽ đồng thời tạo nên sự khác biệt giúp duy trì "lợi thế cạnh tranh thực sự". Nếu không tạo được cho khách hàng trải nghiệm vượt trội bằng cách làm những việc mà đối thủ chưa

làm được, bạn sẽ không thể có được thành công lâu dài. Ví dụ, trong các giai đoạn kinh tế khó khăn như vài năm trở lại đây, hãy tập trung phục vụ nhiều hơn, chứ không phải ít hơn, các đối thủ với mức giá thật cạnh tranh. Với lợi thế cạnh tranh thực sự và độ khác biệt, bạn sẽ không phải cạnh tranh hoàn toàn bằng giá. Một lần nữa, Chipotle là một ví dụ điển hình! Mặc dù hoạt động trong ngành đồ ăn nhanh, nhưng riêng việc nhà hàng có hình ảnh đặc biệt trong mắt khách hàng đã giúp cho giá trị mỗi đơn hàng của hãng năm 2011 là 9 đô-la, cao gấp đôi mức trung bình của McDonald's và Burger King.

Một khi đã xác định được kiểu nhà hàng, hãy luôn nhắm đến sứ mệnh trở nên đặc biệt với một số khách hàng nhất định! Đừng tập trung vào lợi ích ngắn hạn để trở nên hấp dẫn với tất cả mọi người. Hãy tập trung tạo điểm đặc trưng khiến nhà hàng có ý nghĩa riêng với một phân khúc khách hàng cụ thể.

Làm thế nào để chọn USP cho nhà hàng? Bước đầu tiên là viết một cách ngắn gọn nhất có thể tại sao hình thức nhà hàng của bạn lại khác với đối thủ cạnh tranh tiềm tàng. Bước tiếp theo là xác định liệu hình thức bạn chọn có phải thứ mà khách hàng mục tiêu mong muốn tới mức chọn nhà hàng của bạn thay vì các đối thủ. Thực chất, điều này dẫn dắt chúng ta tới thuật ngữ vô cùng quan trọng khi mọi người ngày càng ưu tiên việc ăn ngoài hàng nhiều hơn: giá trị.

Cảm nhận về giá trị của nhà hàng là điều đặc biệt quan trọng trong giai đoạn kinh tế khó khăn; các nhà hàng gây được nhiều ấn tượng sẽ có cơ hội sống sót qua các đợt suy thoái.

Nhưng làm thế nào bạn biết khách hàng thực sự coi trọng điều gì?

Bạn cần tìm hiểu kỹ lưỡng thị trường mục tiêu và các đối thủ cạnh tranh. Nghiên cứu thị trường đóng vai trò quan trọng trong việc xác định liệu hình thức đặc biệt của bạn có hấp dẫn khách hàng hay không. Điều này dẫn đến chủ đề của chương kế tiếp: thị trường mục tiêu hay khách hàng tiềm năng của bạn. Một nhà hàng tốt sẽ không bao giờ ngừng đặt ra những câu hỏi: Ai là khách hàng của chúng ta? Chúng ta có đang làm tất cả để khiến họ hài lòng không?

Xác suất thành công của hình thức nhà hàng của bạn sẽ tăng vọt nếu bạn hiểu được các yếu tố nhân khẩu học ở khu vực mà bạn đang cân nhắc mở nhà hàng. Mục tiêu của bạn là tạo ra điều kiện thuận lợi nhất cho mình, và bạn cần thông tin. Nghiên cứu thị

trường đúng cách có thể giúp xác định liệu hình thức nhà hàng của bạn có khả năng hoạt động tốt ở khu vực đó không. Dù một số chủ nhà hàng đã thành công mà không cần phân tích kỹ thị trường mục tiêu, nhưng tôi có thể cam đoan rằng có nhiều người đã thất bại vì không nghiêm túc nghiên cứu thị trường. Điều này không có nghĩa là bạn không nên dựa vào trực giác và linh cảm, mà là tôi muốn khuyến khích bạn củng cố thêm quyết định của mình bằng những nghiên cứu cụ thể.

Sau khi đã đọc Chương 3, hãy đọc lại chương này và tự hỏi liệu phong cách dịch vụ bạn đang tính tới có phải là cách tốt nhất thỏa mãn nhu cầu của khách hàng mục tiêu hay không. Liệu hình thức đó có tốt không?

Chương 3
Thị trường mục tiêu

Năm 1992, tôi và các đối tác đã mở một nhà hàng đầy đủ dịch vụ gồm 60 chỗ ngồi ở Theater District tại New York, gần Quảng trường Thời Đại, với số vốn đầu tư ban đầu là 90.000 đô-la. Mức sống ở khu đó đang ngày càng được cải thiện và tiền thuê cũng khá ổn. Để khỏi phải đau đầu suy nghĩ về việc bắt đầu từ con số 0, chúng tôi đã thuê địa điểm từng là một nhà hàng trước đó. Lúc đó, ẩm thực Mexico đang trở nên cực kỳ phổ biến. Chúng tôi nghĩ rằng nếu tìm được một địa điểm với tiền thuê phù hợp, chỉ cần mở nhà hàng Mexico là khách hàng sẽ đổ tới. Chúng tôi cũng tưởng rằng các món ăn của mình, kết hợp với mô-típ đơn giản như bộ phim Day of the Dead (tạm dịch: Ngày đẫm máu), sẽ thu hút các diễn viên và ca sĩ ở quanh khu đó. Thống nhất về chủ đề chung, chúng tôi đặt tên nhà hàng là Poco Loco.

Dù kỳ vọng rất nhiều, nhưng ban đầu chúng tôi gặp vô vàn khó khăn. Tại sao? Chúng tôi có hình thức nhà hàng rất hấp dẫn, địa điểm ở một khu phố tuyệt vời, tình hình nhân khẩu học thuận lợi, chi phí tương đối thấp, có nguyên một căn bếp và nhà hàng sẵn sàng hoạt động. Chúng tôi có rất nhiều thuận lợi, ngoại trừ một điểm cực kỳ quan trọng. Chúng tôi đã phạm phải sai lầm lớn nhất mà phần lớn các chủ nhà hàng mới vào nghề đều mắc: chúng tôi không đọc vị được thị trường.

Tôi và các đối tác không phải là những người duy nhất đánh giá sai về địa điểm trên phố 43 ở Đại Lộ 9, một khu nhà ở 1.900 căn hộ cạnh Manhattan Plaza sang trọng – hẳn phần lớn các chủ nhà hàng tương lai đều thấy chỗ này quả là hoàn hảo. Nhưng họ cũng như chúng tôi đã nhầm. Thực ra, Manhattan Plaza là một khu nhà dành cho diễn viên, ca sĩ nghèo và người thu nhập thấp sống lâu dài. Trong 16 năm kinh doanh ở khu vực đó, tôi đã thấy nhiều cơ sở kinh doanh khai trương rồi đóng cửa vì những người chủ

không bỏ thời gian nghiên cứu thu nhập bình quân của dân cư trong khu nhà hoặc nhớ được rằng họ đều là những diễn viên hay ca sĩ nghèo. Người dân ở các khu xung quanh phần lớn là người trung lưu lớn tuổi, các bậc cha mẹ không sống cùng con cái, những diễn viên nghèo chật vật tìm cách mưu sinh.

Dù các món ăn của chúng tôi có hợp xu hướng tới đâu, tần suất lui tới dùng bữa của các diễn viên sống gần đó cũng không đủ để giúp hoạt động kinh doanh phát triển. Những người lớn tuổi và các bậc cha mẹ thì tương đối bảo thủ trong việc ăn uống. Cả những người từ ngoài thành phố đến ăn tối trước các buổi diễn bắt đầu lúc 8 giờ cũng vậy. Một đối thủ cạnh tranh, đồng thời cũng là bạn tôi, đã khéo léo hết mức có thể để nói với tôi rằng những khán giả tới nhà hát có lẽ không muốn ngồi xem một vở diễn dài ba tiếng trong một nhà hát chật ních sau khi vừa ăn món đậu cho bữa tối!

Dần dần, chúng tôi bắt đầu học hỏi nhiều điều. Chúng tôi nhìn vào thực đơn của các đối thủ thành công và quan sát những thực khách tới đó. Khi đã biết rõ đối tượng khách hàng tiềm năng của mình, chúng tôi bắt tay vào công việc. Ưu tiên hàng đầu là không được để mất những khách hàng mà chúng tôi thu hút được bằng bầu không khí sôi động của nhà hàng. Nhưng chúng tôi cũng biết mình cần một cách tiếp cận để hấp dẫn được cả những người lớn tuổi và các khán giả rạp hát. Hồi đó, các đầu bếp Mark Miller ở New Mexico, Dean Ferring ở Texas và Bobby Flay ở Mesa Grill tại New York đều nổi tiếng cả nước với các món ăn vùng Tây Nam. Tôi đã tự mình lên đường tìm hiểu xu hướng mới này.

Chuyến viếng thăm Mesa Grill khiến tôi nhớ lại một trong những điều hay ho nhất về ngành kinh doanh nhà hàng chính là nghiên cứu. Món ăn được chế biến tự tin, rất ngon, hơi cay, tinh tế và được trình bày cực đẹp. Nơi đó tốt đến nỗi tôi quay lại hết lần này đến lần khác để nghiên cứu thêm. Tôi rất sung sướng khi thấy không khí trong quán lúc nào cũng sống động và mẫu khách hàng tới đây ăn cũng gần giống với khách hàng của các đối thủ cạnh tranh trực tiếp của tôi.

Đây rồi! Chuyển hình thức nhà hàng sang kiểu Tây Nam sẽ giúp tăng độ hấp dẫn của nhà hàng trong khi vẫn giữ chân được những khách hàng cũ. Quan trọng hơn, chúng tôi sẽ là nhà hàng kiểu Tây Nam duy nhất ở khu Theater District, và điều này đem lại cho chúng tôi lợi điểm bán hàng độc nhất.

Chúng tôi đổi tên nhà hàng thành Zuni, nâng cấp phòng ăn bằng cách sơn tường với các tông màu đỏ, cam, vàng thật ấm áp và sơn

lại đồ đạc bằng các màu sáng tương đồng với màu tường. Chúng tôi lắp đặt các loại đèn kỳ lạ, treo các bức tranh hấp dẫn. Sau cùng, chúng tôi thuê một đầu bếp không chỉ hiểu biết về nền ẩm thực Tây Nam mà còn có cá tính riêng trong trình bày món ăn. Chúng tôi biết tất cả các chi tiết đó sẽ hấp dẫn những người lớn tuổi thường xuyên tới nhà hát.

Dấu hiệu đầu tiên cho thấy chúng tôi đã đi đúng hướng là ngày càng có nhiều người tới quán trước khi đến nhà hát. Chẳng bao lâu sau, dân địa phương bắt đầu đến ăn tại nhà hàng thường xuyên hơn. Sau đó, giới báo chí bắt đầu đăng tải các bài đánh giá tích cực.

Vậy bài học rút ra ở đây là gì? Hình thức nhà hàng của bạn – các món trong thực đơn, kiểu ẩm thực, bầu không khí và cơ cấu giá – nên được lựa chọn sao cho hấp dẫn một hoặc nhiều kiểu khách hàng nhất định (khách hàng mục tiêu chính).

Việc phân tích nhu cầu của các khách hàng mục tiêu sẽ giúp bạn xác định loại thức ăn nào nên phục vụ và ở mức giá nào. (Chúng ta sẽ thảo luận thêm về điều này ở Chương 4.)

Chương này sẽ trình bày cách đánh giá thị trường để xác định liệu bạn có đủ khách hàng trung thành để duy trì nhà hàng và đánh bại các đối thủ cạnh tranh không. Hãy cố gắng đừng quá thích thú với một hình thức hay địa điểm nào – và đặc biệt là cả hai cùng lúc – trước khi bạn kịp hoàn thành nghiên cứu thị trường.

Bạn sẽ thu thập thông tin nhân khẩu học và lối sống. Điều này đem lại cho bạn thông tin về các thói quen ăn uống của khách hàng tiềm năng, loại nhà hàng, thức ăn và đồ uống họ ưa chuộng, mức thu nhập, và sau cùng là mức giá bạn có thể đưa ra.

Hiểu được thói quen ăn uống của mọi người sẽ giúp bạn nhận diện được các khách hàng trung thành tiềm năng, nghĩa là các khách hàng đến quán ít nhất 3-5 lần mỗi tháng. Ở Zuni, khoảng 35% -40% các khách hàng ghé quán sau khi nghe hát đều là những khách thường xuyên. Tỷ lệ khách hàng thường xuyên càng cao, hoạt động kinh doanh càng dễ dự đoán.

Sau cùng, bạn phải đánh giá môi trường cạnh tranh để xem liệu thị trường đã bão hòa chưa, liệu hình thức bạn nhắm tới có quá phổ biến không, liệu có những nhóm người hoặc phân khúc thị trường mà các nhà hàng hiện tại phục vụ chưa tốt, hoặc có nhu cầu cho một kiểu nhà hàng hay quán ẩm thực riêng trong khu vực

đó hay không.

Đừng để việc nghiên cứu tính khả thi thị trường khiến bạn sợ hãi. Phần lớn các thông tin nhân khẩu học bạn cần đều có sẵn trên mạng, và bạn có thể tìm những gì mình cần chỉ bằng cách quan sát và suy luận hợp lý.

PHÂN TÍCH NHÂN KHẨU HỌC CỦA THỊ TRƯỜNG

Hãy cùng bắt đầu bằng cách lướt qua cách thu thập thông tin mà bạn cần để nhận diện khách hàng tiềm năng. Đầu tiên, bạn cần xem xét những người sống, làm việc và thường lui tới thành phố, thị trấn hoặc khu vực thị trường mở nhà hàng, tóm lại là thông tin nhân khẩu học của khu vực đó. Như chúng ta đã thấy, các xu hướng nhân khẩu học ở Mỹ rất có lợi cho các nhà hàng. Tuy thế, không phải tất cả các thành phố đều có tệp khách hàng tiềm năng phù hợp cho mọi hình thức nhà hàng. Đây là điểm mà việc tìm hiểu từ trước rất quan trọng.

Vì mỗi thị trường lại khác nhau về mức độ đa dạng và phức tạp, nên lượng và kiểu thông tin nhân khẩu học bạn cần thu thập cũng khác nhau. Vì thế, đừng khái quát hóa khi phân tích dữ liệu. Ví dụ, dù các nghiên cứu đã cho thấy nói chung, những người sinh ra trong thời bùng nổ dân số vào thế kỷ trước kiếm được khoảng 50.000 đô-la mỗi năm thường đến ăn ở các nhà hàng phục vụ tại bàn nhiều nhất, điều này không có nghĩa là những người thuộc thế hệ này ở thành phố sẽ có thói quen ăn uống giống như người ở nông thôn. Số tiền bỏ ra cho một bữa ăn sang trọng ở Biloxi có thể là 15 đô-la, nhưng ở New York hay Chicago thì mức 50 đô-la đã được coi là rất rẻ rồi.

Khối lượng nghiên cứu mà bạn phải thực hiện tùy vào việc bạn quen thuộc với khu vực thị trường và muốn nghiên cứu toàn diện tới đâu. Hiển nhiên, càng quen thuộc với khu vực, bạn càng tiết kiệm thời gian nghiên cứu. Một số chủ nhà hàng tương lai cẩn thận có thể thích thực hiện các cuộc nghiên cứu chi tiết, trong khi những người khác lại đánh giá hoàn toàn dựa vào trực giác nhờ quan sát. Nhiều chủ nhà hàng thành công thực ra dựa một phần lớn vào quan sát cá nhân hoặc quan sát của các chuyên gia bất động sản sống và làm việc tại một khu vực nhất định. Hãy nhớ rằng chất lượng chứ không phải số lượng thông tin, và cách bạn diễn giải chúng mới quan trọng. Bạn cũng cần phải thật khách quan và thấu đáo trong việc nghiên cứu bất kể dùng phương pháp gì.

Nhận diện các nhóm nhân khẩu học

Các yếu tố bạn có thể sử dụng để nhận diện các nhóm nhân khẩu học và khách hàng tiềm năng trong khu vực là:

- Độ tuổi trung bình
- Tình trạng hôn nhân
- Mức thu nhập bình quân
- Quy mô gia đình bình quân
- Sở hữu nhà
- Trình độ dân trí
- Tiền thuê và giá mua trung bình nhà hay căn hộ
- Các xu hướng dân số
- Doanh số thức ăn và đồ uống
- Các công ty và ngành công nghiệp chủ yếu

Bạn có thể tìm được các thông tin này trên Google, thư viện địa phương, phòng thương mại, cơ quan phát triển kinh tế và quy hoạch thành phố, khu phát triển kinh doanh (Business Improvement District – BID) và các nhà môi giới bất động sản. Phần lớn các thành phố lớn của Mỹ đều cung cấp dữ liệu nhân khẩu học trực tuyến. Ví dụ ở New York, người ta dùng dữ liệu dân số để chia nhân khẩu thành từng khu số liệu thành phố (primary metropolitan statistical area – PMSA), mỗi khu được phân định bằng các dãy nhà và con phố. Ví dụ, khu Thượng Mạn Tây có thể bao gồm các tòa nhà từ phố 63 đến 72 giữa Central Park West và Columbus Avenue. Thành phố cung cấp thông tin về mỗi PMSA, bao gồm mức thu nhập trung bình, tiền thuê nhà bình quân, trình độ dân trí, và số người trưởng thành trung bình.

Kết hợp các dữ liệu này với thông tin về tâm lý và phong cách sống của từng nhóm dân số sẽ cho phép bạn rút ra nhiều kết luận có giá trị. Ví dụ, nếu nhận thấy một tỷ lệ lớn dân số trong khu vực mục tiêu là đàn ông trong độ tuổi 18-30 – nhóm có nhiều người nghiện uống bia nhất – đây có thể là dấu hiệu bạn nên nghĩ tới việc đầu tư mở quầy bar có hệ thống rót bia thật lớn cho nhà hàng của mình. Các nhóm dân số khác cũng thể hiện quy luật chi tiêu trong nhà hàng:

- Những người độc thân và các bậc cha mẹ không sống cùng con cái ăn nhà hàng nhiều hơn gia đình có trẻ con.

- Mọi người ăn nhà hàng nhiều hơn khi thu nhập tăng.
- Những người trong độ tuổi 18-24 đi ăn hàng nhiều nhất.
- Các gia đình có người vợ phải đi làm có xu hướng ăn hàng nhiều hơn.
- Một khảo sát vào năm 2002 của Madison Direct Marketing cho thấy 82% các bậc cha mẹ có con dưới năm tuổi ăn đồ mang đi hoặc giao tận nhà ít nhất ba lần mỗi tuần.

Nếu muốn tìm hiểu sâu hơn, American Express và các hãng thẻ tín dụng cũng bán thông tin về thói quen ăn uống của chủ thẻ tại một địa phương nhất định, chi tiết tần suất ăn nhà hàng của một nhóm khách hàng tiềm năng; lượng tiền trung bình mà họ bỏ ra cho mỗi bữa ăn; và kiểu nhà hàng họ hay lui tới.

Khi tìm kiếm thông tin nhân khẩu học, hãy dùng các dữ liệu mới nhất, vì nhân khẩu học của các khu phố thay đổi nhiều theo thời gian – và thường rất mạnh mẽ. Thấu hiểu tình hình nhân khẩu học của khu vực thị trường cũng đem lại thông tin có giá trị để xác định:

- Loại khách hàng bạn dễ thu hút được
- Loại thức ăn nên phục vụ
- Mức giá
- Các chiến dịch quảng cáo và marketing cụ thể, hiệu quả
- Giờ làm việc và giờ ăn uống để phục vụ kịp thời.

Bạn chưa cần phải biết chính xác mình sẽ đưa ra quyết định như thế nào, nhưng cũng nên có ý tưởng sơ bộ. Chúng ta sẽ quay trở lại với các quyết định này ở những chương sau.

Xác định độ bão hòa thị trường

Các nghiên cứu kỹ càng về nhân khẩu học và thị trường cũng có thể giúp bạn ước tính số lượng nhà hàng ở một khu vực. Ví dụ, nếu số lượng chỗ ngồi trong nhà hàng ở một khu vực cao so với mật độ dân số, thị trường ấy có thể bị bão hòa. (Những con số có thể khác nhau tùy thuộc vào tình hình nhân khẩu học tại một khu vực nhất định. Nói cách khác, khu nội thành với các cặp đôi có thu nhập cao, cả hai vợ chồng cùng đi làm và chưa có con, thì số chỗ ngồi trong nhà hàng tính trên đầu người có thể cao hơn khu vực thu nhập thấp gồm toàn các gia đình có con cái.) Một thị trường bão hòa có thể đồng nghĩa với việc một nhà hàng có thể gặp khó khăn trong kinh doanh và chịu nhiều rủi ro nếu tình hình

kinh tế nói chung hoặc tại địa phương đó xấu đi.

Hãy nhớ đến San Francisco. Theo báo cáo của Cơ quan Điều tra Dân số Mỹ năm 2002, San Francisco có mật độ 1 nhà hàng/216 cư dân trong thành phố và các hạt xung quanh. Tỷ lệ này cao hơn gấp đôi Los Angeles hoặc khu nội thành New York, hai thành phố nhiều nhà hàng nhất cả nước. Mật độ nhà hàng này được duy trì bởi mức thu nhập thừa cao đến từ số lượng lớn các công ty công nghệ cao tập trung ở vùng Vịnh San Francisco, những khách hàng là doanh nhân với khoản chi tiêu hào phóng, và ngành công nghiệp du lịch phát triển. Dĩ nhiên, đặc trưng nhân khẩu học ở San Francisco khiến các nhà hàng chịu một cú sốc lớn trong cuộc khủng hoảng kinh tế. Nền kinh tế của thành phố từ đó tới giờ đã phục hồi, và các nhà hàng mới đang được mở ra với tốc độ kỷ lục. Các chỉ số khác cho thấy thị trường bão hòa là tỷ lệ nhà hàng đóng cửa cao so với số nhà hàng mở cửa, và tỷ lệ chuyển đổi chủ sở hữu cao. Bạn có thể tìm kiếm thông tin về các nhà hàng mở và đóng cửa từ các nhà môi giới bất động sản địa phương chuyên về mảng nhà hàng, và cả các hiệp hội nhà hàng địa phương hay tiểu bang.

Một số thành phố, ví dụ như Berkeley, cung cấp thông tin về việc liệu tiền thuế thu được từ các nhà hàng đang tăng lên hay giảm đi. Thuế kinh doanh không đổi hoặc giảm xuống có thể là dấu hiệu cho thấy thị trường bão hòa hoặc nền kinh tế địa phương phát triển chậm lại. Điều này không có nghĩa là một hình thức phù hợp tại nơi đông đúc sẽ không thể thành công. Dù sao đi nữa, tất cả chúng ta đều đã từng chứng kiến một nhà hàng mới mở ra và thành công ngay cả khi các quán khác lụn bại. Nhân tố chính tạo nên thành công trong thị trường cạnh tranh thường là sự khác biệt có ý nghĩa.

Xem xét dân số tạm thời và lâu dài

Khi nghiên cứu về nhân khẩu học, chúng ta cần phân biệt *dân số tạm thời* và *dân số lâu dài*. Dân số tạm thời được cấu thành bởi tổng số người sống ở nơi khác và chỉ đến chỗ đó để làm việc, mua sắm, giải trí hoặc trao đổi văn hóa, xem các sự kiện thể thao giải trí. Ví dụ ở New York, Theater District luôn thu hút hàng triệu người mỗi năm tới xem vô số các buổi diễn ở Broadway và Off Broadway. Nhiều nhà hàng ở quận này dựa vào nguồn khách tới xem kịch – nghĩa là dân số tạm thời – để kiếm về 50% doanh thu.

Bạn có biết phải khoanh vùng khu vực thị trường mục tiêu bằng cách nào không? Đây là một câu hỏi khó, đặc biệt là nếu khu vực bạn định mở nhà hàng có dân số tạm thời lớn.

Câu trả lời phụ thuộc một phần vào *thời gian phục vụ* và *hình thức nhà hàng*. Ví dụ, các nhà hàng ăn nhanh và quán bình dân bán bữa tối ở các khu chật hẹp. Ở các thành phố nhộn nhịp – nơi chỗ đỗ xe vừa hiếm vừa đắt đỏ trong khi lượng xe cộ lại nhiều, các khách hàng càng ít sẵn lòng đi xa để ăn sáng hoặc ăn trưa. Trong các trường hợp đó, khu vực thị trường chỉ trong vòng vài dãy nhà, đi bộ mất chừng 5-10 phút. Nói chung, các yếu tố chính quyết định lượng khách ăn trưa là khoảng cách đến nhà hàng và khoảng thời gian cần thiết để dùng bữa.

Có một điểm thú vị là những hình thức nhà hàng chuyên biệt có thể thu hút khách hàng trong khu vực địa lý rộng hơn. Ví dụ, khách hàng sẵn sàng đi xa để ăn ở một quán sang trọng thay vì một quán đồ ăn nhanh. Theo Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia, một nhà hàng sang trọng có thể thu hút khách hàng trong bán kính 33-48km. Không có gì bất thường khi các cư dân ở Long Island và New Jersey – dân New York vẫn thường gọi họ là "những người phải đi qua cầu và hầm" – đi rất xa trong điều kiện xe cộ đông đúc để ăn ở một nhà hàng cao cấp ở New York. Để xác nhận hiện tượng này, tờ Oakland Tribune thay vì chấm điểm nhà hàng bằng sao, họ đặt ra câu hỏi liệu những người đánh giá có cho rằng nhà hàng này "đáng công lái xe hay không". Bốn chiếc xe đồng nghĩa với việc quán này "đáng lái xe đến – ngay cả khi đường đông," và một xe nghĩa là người đánh giá cho rằng bạn "đừng nên đến". Ngược lại, các nghiên cứu của Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia cho thấy ở phần lớn các khu ngoại thành, các nhà hàng dịch vụ tại bàn thông thường có khu vực thị trường trong bán kính khoảng 1,6km. Các bằng chứng đơn lẻ khác cho thấy 60% -80% thực khách của một nhà hàng sống trong bán kính 8km.

Suy nghĩ sáng tạo

Đầu bếp Tom Valenti nảy ra ý tưởng cho Ouest, một nhà hàng mang phong cách bistro cao cấp ở mạn Thượng Tây Manhattan, từ hồi ông là một đầu bếp ở Butterfield 81 tọa lạc tại trung tâm Manhattan. Sau khi một người bạn cố gắng thuyết phục ông mở một nhà hàng ở mạn Thượng Tây, ông bắt đầu để tâm tới cuốn sổ đặt chỗ ở Butterfield 81. Từ các số điện thoại, ông có thể xác định rằng phần lớn khách đều đến từ mạn Thượng Tây. Điều này trái với định kiến thông thường cho rằng khu đó không phải là nơi phù hợp cho các nhà hàng sang trọng, và ông bắt đầu tin bạn mình nói đúng. "Có vẻ tình hình nhân khẩu học đã được cải thiện dẫn đến việc tăng nhu cầu lui tới nhà hàng cao cấp," ông nói với tờ *Entreé.*

Valenti dành hẳn một năm để nghiên cứu thị trường, và nó xứng đáng với công sức ông bỏ ra. Ngay từ khi mở cửa, Ouest đã gây được tiếng vang lớn. Từ đó trở đi, phần lớn các nhà hàng sang trọng đã học theo ông, và Valenti mở thêm một nhà hàng nữa trong khu phố, quán 'Cesca, chuyên phục vụ đồ ăn Italia mang hơi hướng Pháp và Mỹ.

Đốt cháy da giày

Ngoài nghiên cứu nhân khẩu học chính thống, bạn sẽ phải "đốt cháy chút da giày theo kiểu cũ". Hãy đến tận nơi khu vực hay địa điểm bạn đang nhắm tới để quan sát tình hình giao thông; mật độ dân số; kiểu nhà cửa cùng các loại phương tiện đỗ trong ga-ra hoặc trên phố; các cơ sở thương mại, bán lẻ và công nghiệp; và các kiểu nhà hàng trong khu vực. Ghé qua và thưởng thức đồ ăn ở nhiều nhà hàng nhất có thể, đặc biệt là các quán đông khách. Thu thập thực đơn của các nhà hàng bạn tới thưởng thức và nghiên cứu tầm giá mà thị trường sẵn sàng trả cho các kiểu nhà hàng và mức dịch vụ khác nhau.

Một số nơi, ví dụ như khu trung tâm của các thành phố lớn, là những địa điểm tuyệt vời để bán đồ ăn sáng và ăn trưa, vì phần lớn mọi người làm việc ở đây trong khoảng từ 8 giờ sáng đến 5 giờ chiều. Trong một số trường hợp, cơ hội làm ăn có thể mở rộng hơn nếu hình thức nhà hàng của bạn hấp dẫn những người sống trong khu vực hoặc đến đó sau giờ làm để mua sắm hay gặp gỡ đối tác, bạn bè.

Khi xác định loại nhà hàng và cơ cấu giá, bạn nên xem xét tình hình nhân khẩu học của lực lượng lao động ở đó để xem liệu các khách hàng có đủ khả năng tài chính trả cho hình thức nhà hàng của bạn không. Ví dụ, nếu số lượng quản lý tính trên nhân viên thấp, một nhà hàng có mức giá vừa phải sẽ hợp lý hơn. Nếu bạn đang nhắm đến một hình thức chủ yếu bán đồ ăn sáng và ăn trưa trong khu vực có nhiều tập đoàn lớn, hãy tìm hiểu xem các công ty đó có nhà ăn nội bộ cho nhân viên không.

THẤU HIỂU THÀNH PHẦN KHÁCH HÀNG

Giả sử khu vực bạn chọn có nhiều trường đại học và khách hàng chính của bạn là sinh viên. Để thu hút sinh viên tới ăn thường xuyên, mức giá trung bình của bạn phải đủ thấp. Cách sắp xếp bàn ghế và không khí trong nhà hàng cũng phải hấp dẫn sinh viên – thoải mái và đơn giản. Nhưng đợi một chút, các sinh viên không phải là đối tượng khách hàng duy nhất của bạn. Còn người dân

khu đó, các nhân viên trong trường, các bậc cha mẹ và bạn bè thì sao? Những trường có nhiều chương trình thể thao thành công và các sân vận động lớn sẽ đem lại cơ hội để bạn bán hàng cho các cổ động viên, dù họ đến để xem một trận đấu hay xem trên tivi với bạn bè.

Chìa khóa tạo nên hình thức nhà hàng là hiểu được *thành phần khách hàng*: làm thế nào để bạn luôn khiến khách hàng cảm thấy thỏa mãn trong khi vẫn đảm bảo phục vụ tốt khách hàng ít lui tới hơn nhưng vẫn quan trọng? Trong trường hợp này, mục tiêu là định vị hình thức nhà hàng để thu hút nhiều nhóm người nhất trong nhiều thời điểm ăn uống nhất có thể. Trong tình huống gồm các trường đại học, bạn cần phải hiểu những sự khác biệt tinh tế trong các nhóm nhân khẩu, ví dụ như khẩu vị ở các trường đại học hàng đầu hay các trường thể thao. Ở một khu ký túc xá đủ lớn, có thể có đủ các sinh viên chuyên ngành và sinh viên thể thao để mỗi nhóm có nơi lui tới theo sở thích riêng.

Điều này dẫn chúng ta tới một điểm quan trọng nữa về nhân khẩu học: dân số càng lớn, bạn càng có nhiều cơ hội chuyên môn hóa. Ví dụ, ở các thành phố lớn như New York, San Francisco, Houston và Chicago, dân số ở đó quá đông và phong phú đến nỗi rất nhiều hình thức nhà hàng khác nhau có thể hoạt động tốt.

ĐÁNH GIÁ QUY MÔ CẠNH TRANH

Một khi hiểu được các tính chất nhân khẩu học tổng quát của khu vực thị trường và khách hàng mục tiêu – họ là ai, sống và làm việc ở đâu, họ đến từ đâu hay đi đâu; tuổi tác; mức thu nhập trung bình; khoản tiền họ dành để ăn sáng, trưa và tối; tần suất mua đồ mang về hoặc giao tận nhà – mục tiêu tiếp theo của bạn là hiểu được loại thức ăn và đồ uống ưa thích của họ, những nơi họ hay lui tới, và không khí ăn uống khiến họ thấy thoải mái. Cách tốt nhất để trả lời các câu hỏi đó là tìm hiểu các đối thủ cạnh tranh. Sam Walton, người sáng lập Wal-Mart và có lẽ chính là nhà bán lẻ thành công nhất mọi thời đại, đã viết trong hồi ký: "Tôi không chỉ học hỏi nhờ việc đọc tất cả các ấn phẩm viết về bán lẻ mình tìm được mà còn học được nhiều nhất từ việc nghiên cứu công việc của John Dunham ở bên kia đường." Đồng tình với quan điểm tập trung nghiên cứu đối thủ cạnh tranh của chồng, Helen Walton nói thêm: "Hóa ra có rất nhiều thứ cần phải học để vận hành được một cửa hiệu. Và dĩ nhiên, điều thôi thúc Sam chính là đối thủ cạnh tranh bên kia đường – John Dunham ở cửa hiệu Sterling Store. Sam luôn tới đó xem xét việc kinh doanh của John. Luôn luôn. Nhìn giá cả, cách bài trí, quan sát mọi việc ở đó. Ông luôn

tìm cách cải thiện công việc của mình." Hãy làm theo tấm gương này và bạn cũng sẽ đạt được kết quả.

Nếu cũng yêu ẩm thực và các nhà hàng giống tôi, tôi cam đoan đây sẽ là phần thú vị nhất trong nghiên cứu thị trường của bạn. Bạn sẽ không chỉ có một quãng thời gian tuyệt vời theo kiểu hoài cổ, mà còn đưa được các chi phí đó vào các khoản khấu trừ thuế khi khởi nghiệp mở nhà hàng. Hãy tưởng tượng, "Chú Sam" đang trả tiền cho sự vui vẻ của bạn!

Dưới đây là một số câu hỏi bạn phải ghi nhớ khi tìm hiểu đối thủ:

- Lợi điểm bán hàng độc nhất (USP) của họ là gì? Hình thức của bạn sẽ khác biệt và có quy mô thế nào mới có thể lôi kéo khách hàng của đối thủ đồng thời giữ chân các khách hàng mới?
- Các nhà hàng nào phục vụ các món ăn giống hệt hoặc tương tự như của bạn với cùng mức giá?
- Các đối thủ của bạn có quầy bar đầy đủ dịch vụ, quầy bar thông thường, hay không có quầy bar nào cả? (Với các quán có quầy bar, hãy nói chuyện với người pha chế để tìm hiểu các món ăn và đồ uống được ưa chuộng.)
- Các nhà hàng cạnh tranh theo phong cách trang trọng hay bình dân?
- Khách hàng thích và không thích gì ở đồ ăn và không khí trong quán của đối thủ? (Hãy ăn ở các nhà hàng đó và nói chuyện với khách hàng. Hỏi xem họ có hay lui tới đây không và tại sao.)
- Danh tiếng về chất lượng thức ăn và dịch vụ của đối thủ. (Đọc các báo địa phương và tài liệu hướng dẫn nhà hàng, ví dụ như *Zagat Survey*, để xem các bài đánh giá, ngoài ra hãy đọc cả các bài viết trên blog.)
- Các nhà hàng cạnh tranh có ở gần địa điểm bạn định mở quán hay không?
- Các nhà hàng cạnh tranh có dễ tìm không? Họ có đủ chỗ đỗ xe không?
- Không khí và cách bài trí ở các nhà hàng cạnh tranh như thế nào? (Bạn có thể muốn phục vụ các món ăn tương tự ở cùng mức giá nhưng không khí trong nhà hàng sẽ khác hẳn, hoặc tạo ra một bản sắc mới.)
- Các nhà hàng đối thủ có đem lại giá trị xứng đáng với mức

tiền mình đòi hỏi từ khách hàng không?

- Tỷ lệ chiếm dụng các khu chờ và bãi đỗ xe ở các nhà hàng đối thủ tại khung giờ mà bạn định mở cửa là bao nhiêu? (Khách xếp hàng dài là dấu hiệu tốt cho thấy vẫn có thể mở nhà hàng với hình thức tương tự ở khu vực đó.)
- Các nhà hàng đối thủ có dịch vụ giao hàng hay mua về không?

Số lượng và chủng loại nhà hàng mà bạn nghiên cứu sẽ tùy thuộc vào hình thức dự định. Nói chung, các đối thủ cạnh tranh tiềm năng sẽ gồm các đối thủ chính và thứ cấp. *Đối thủ chính* là các nhà hàng lân cận có cùng kiểu dịch vụ (mua về hoặc giao hàng, đồ ăn nhanh, hoặc phục vụ tại bàn), các món ăn trong thực đơn, giá cả, mức dịch vụ (bình dân hay sang trọng), không khí và cách trang trí. Theo Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia, tất cả các nhà hàng trong khoảng cách 15 phút đi xe có thể được coi là đối thủ chính. Như chúng ta đã thảo luận, các nhà hàng sang trọng và nhà hàng điểm đến thường có khu vực thị trường rộng hơn các hình thức nhà hàng khác.

Đối thủ thứ cấp là tất cả các nhà hàng khác ở ngay khu vực đó, ví dụ như toa xe bán hàng ăn, quán cà phê, quán đồ ăn mang về, hoặc quán đồ ăn nhanh, đặc biệt là các quán có mức giá cho mỗi bữa tương tự như của bạn.

Khoảng cách với các đối thủ cạnh tranh sẽ phụ thuộc vào việc liệu nhà hàng của bạn nằm ở vùng nông thôn, thành phố hay ngoại thành. Ở khu nội thành, khoảng cách có thể được đo bằng dãy nhà. Ở vùng ngoại ô và nông thôn, nơi mọi người buộc phải dùng ô tô để đi ăn và mua sắm, khoảng cách này có thể được đo bằng km hoặc thời gian cần thiết để di chuyển tới đó. Ở New York, nơi việc giao hàng thường được thực hiện bằng xe đạp hoặc đi bộ, dịch vụ này thường giới hạn trong bán kính 10 dãy nhà. Tuy thế, ở ngoại ô, việc giao hàng được thực hiện bằng ô tô và có thể trải rộng vài km. Vài năm trước khi tôi sống ở Norfolk, Virginia, Domino's Pizza không thu tiền đối với những chiếc pizza nào không được giao trong vòng 20 phút khi vẫn còn nóng hổi. Từ đó trở đi, Domino's đã mở rộng tới thành phố New York, nơi hãng này giới hạn dịch vụ giao hàng trong bán kính 10 dãy nhà hoặc gần 1km.

Trong một số trường hợp, các đối thủ cạnh tranh chưa chắc đã là những người mà bạn tưởng. Ví dụ, những nhà hàng phục vụ tại bàn với giá bình dân có thể cạnh tranh với các quán đồ ăn nhanh,

dịch vụ nhanh và mang đi ví dụ như quán cà phê, toa xe bán đồ ăn và quán đồ ăn nước ngoài vào bữa trưa, không phải bữa tối, vì buổi trưa là một quãng thời gian ăn uống rất nhạy cảm về thời gian và giá cả. Ví dụ, trong khi phần lớn mọi người đi ăn tối ở nhà hàng vài lần mỗi tháng, phần lớn công nhân (ngoại trừ một số người có thời gian mang đồ từ nhà) phải mua đồ ăn trưa mỗi ngày và ăn trong vòng một tiếng đồng hồ. Điểm cốt lõi ở đây là nếu bạn định mở một nhà hàng bình dân ở khu phố có nhiều dạng đồ ăn nhanh và phục vụ nhanh, có khả năng các đối thủ cạnh tranh vào giờ ăn trưa sẽ không chỉ giới hạn trong số các nhà hàng phục vụ tại bàn có hình thức tương tự như bạn.

Bất cứ khi nào có thể, hãy cố gắng tìm hiểu tại sao các nhà hàng thành công lại thành công như vậy, và tại sao các nhà hàng thất bại lại thất bại. Người ta nói rằng Sam Walton, người sáng lập Wal-Mart, cả đời chưa từng có một ý tưởng nào của riêng mình; ông chỉ đơn giản quan sát những gì các đối thủ đang làm tốt, sao chép và nâng cấp nó cho tốt hơn nữa. “Sam gọi điện để nói với tôi rằng ông đang chuẩn bị mở một câu lạc bộ bán buôn. Chuyện này chẳng có gì đáng ngạc nhiên. Ông ấy đã hứng bao nhiêu tai tiếng chỉ vì nhìn xem người khác làm gì, chọn ra những cái hay nhất rồi nâng cấp lên,” Bud Walton nhận xét trong cuốn tiểu sử Walton.

Chúng ta sẽ thảo luận về nghiên cứu đối thủ cạnh tranh ở chương sau, và điều này sẽ giúp bạn tìm kiếm địa điểm phù hợp.

Chương 4
Địa điểm, địa điểm, địa điểm

Hẳn bạn đã từng nghe điều này: ba yếu tố cốt lõi làm nên thành công của bất kỳ nhà hàng hay cơ sở bán lẻ nào chính là: địa điểm, địa điểm và ... địa điểm. Nhưng thế nào là một địa điểm đẹp? Hãy nhớ: một địa điểm chỉ hoàn hảo nếu hình thức nhà hàng của bạn phù hợp với khu vực đó. Đã bao nhiêu lần bạn thấy một hình thức nhà hàng xuất hiện và thành công ở đúng nơi mà trước đó một nhà hàng khác đã thất bại? Hình thức và địa điểm cũng giống như con gà và quả trứng. Một trong hai thứ phải xuất hiện trước. Nghiên cứu thị trường và nhân khẩu học sẽ giúp bạn nhận diện hình thức hoặc địa điểm phù hợp, những yếu tố khác từ đó theo sau.

Tuy vậy, vẫn có một số hướng dẫn chung mà bạn có thể làm theo để chọn địa điểm lý tưởng. Nơi lý tưởng nhất cho một nhà hàng là địa điểm tập trung đông khách hàng cả ngày lẫn đêm. Đây có thể là quận nội thành có nhiều trụ sở công ty gần khu dân cư, hoặc những vùng rộng rãi ở San Francisco! Dĩ nhiên, nhiều nhà hàng chỉ phục vụ thành công một hoặc hai bữa trong ngày; bạn không cần phải lên kế hoạch mở cửa nhà hàng phục vụ từ sáng tới đêm. Nhưng chẳng phải sẽ rất hay nếu bạn muốn biết mình có thể làm được thế không sao? Thực ra, để tìm được nơi như vậy, bạn sẽ phải mở cửa hàng 24/7 để trả tiền thuê nhà! Các địa điểm đẹp thu hút rất nhiều đối thủ cạnh tranh và thường rất đắt đỏ, đó là nếu còn chỗ. Nhưng với hình thức phù hợp với khu phố, mức thuê cao cũng xứng đáng.

Địa điểm: Biết điều gì có lợi cho bạn

Danny Sterling tại Dobbs Ferry Restaurant

Lựa chọn địa điểm có thể là công đoạn khó khăn nhất nhưng cũng thú vị và hấp dẫn nhất khi mở nhà hàng của riêng bạn.

Khi tôi và các đối tác lựa chọn địa điểm, một điều tất cả chúng tôi đều nhất trí là cần tìm một nơi để thuê, chứ không phải mua một nhà hàng có sẵn. Thường thì, các chủ nhà hàng đánh giá tình hình kinh doanh của mình một cách phi thực tế, đặc biệt là ở khu vực thuộc San Francisco mà chúng tôi đang xem xét. Họ thường cảm thấy phải thu lại được phần lớn khoản tiền mình đã tiêu/thua lỗ trong nhiều năm và được tưởng thưởng xứng đáng cho công sức đã bỏ ra. Ví dụ, người chủ khu đất đặt nhà hàng mà chúng tôi định mua luôn nói: "Riêng các thiết bị đã đáng giá 50.000 đô-la, bàn ghế đồ đạc thêm 50.000 đô-la nữa"... Câu trả lời của tôi rất đơn giản, "Hãy mang đống thiết bị và đồ đạc đó theo ông và giảm 100.000 đô-la giá thuê!" Sau khi đã làm việc trong ngành này nhiều năm, chúng tôi biết rằng thiết bị nhà hàng và đồ đạc mất giá trị còn nhanh hơn một chiếc ô tô vừa được lái ra khỏi chỗ bán. Điều này có thể rất khó chấp nhận khi một chủ nhà hàng cố gắng bán một cơ sở kinh doanh thua lỗ vì không gặp may, đây có thể là cơ hội cuối cùng để họ gỡ gạc lại tiền bạc và công sức bỏ ra nhiều năm trời. May cho bạn với tư cách người mua, đây là cơ hội để giữ vững lập trường – và sẵn sàng bỏ đi nếu lời đề nghị không phù hợp với ngân quỹ của bạn.

Chúng tôi đã từ bỏ nơi mà hiện giờ chúng tôi mở nhà hàng sau khi một người mua khác nhảy vào. Chúng tôi lùi lại và nghĩ xem điều gì là quan trọng nhất với mình, và câu trả lời thật dễ dàng và đơn giản: ĐỊA ĐIỂM! Chúng tôi biết loại khu phố phù hợp nhất với hình thức của mình, đặc biệt là quy luật di chuyển của những người đi bộ. Vì thế, chúng tôi cho rằng sẽ thật thông minh nếu tỏ ra kiên nhẫn và chờ đợi một địa điểm khác phù hợp với dạng nhân khẩu học mình cần. Sau khi tìm hiểu một số nơi khác, chúng tôi thỏa thuận được với người bán, và nhà hàng của chúng tôi trở lại hoạt động. Chúng tôi nhảy vào! Lần này, thỏa thuận đó phù hợp với ngân quỹ, nên chúng tôi ra giá sao cho công bằng với cả hai bên, và một lần nữa giữ vững lập trường. Sau vài tuần thương lượng, chúng tôi ký thỏa thuận và bắt đầu các bước chuẩn bị để nhà hàng có thể đi vào hoạt động.

Cuối cùng, sự kiên nhẫn và kế hoạch thống nhất đã giúp chúng tôi tới đích. Dù có thể cảm xúc sẽ cũng gây ảnh hưởng phần nào, nhưng bạn nên coi bất động sản là một trong những thỏa thuận kinh doanh quan trọng nhất mình cần đưa ra. Nếu các báo cáo cho thấy tình hình kinh doanh của họ thua lỗ trong ba năm vừa qua, thật không khôn ngoan khi mua lại cơ sở đó dựa trên các cách

đánh giá phi thực tế chỉ nhằm tham gia vào lĩnh vực kinh doanh nhà hàng. Hãy nhớ, có những cửa hàng chuyên mua lại đồ đạc từ các nhà hàng đóng cửa. Bạn có thể mua đồ và thiết bị ở đó với giá cực rẻ. Đừng bị đánh lừa bởi thép không gỉ sáng choang, lớp bọc da lát gỗ kiểu cổ. Hãy nhìn vào những điểm cốt lõi của nhà hàng và tự hỏi: "Liệu tôi có thể làm ăn ở đây không?" Nếu câu trả lời là có, hãy trân trọng những thứ quan trọng với hình thức nhà hàng của bạn, như giấy phép bán rượu và không gian tuân thủ quy định của ADA rồi tự hỏi liệu mình có thể mở quán sau một khoảng thời gian hợp lý không?

Nhiều khả năng vẫn còn rất nhiều địa điểm đẹp ngoài kia – hãy kiên nhẫn và tỉnh táo tới khi lựa chọn đúng đắn xuất hiện!

Năm 1998, tôi mở một nhà hàng bán đồ mang đi ở khu Quảng trường Thời Đại và đặt tên nó là Wrapsody. Nhà hàng gồm 113m^2 ở tầng một và 16m^2 ở tầng hầm. Tiền thuê và điện nước là 6.000 đô-la một tháng, ngoài ra, chúng tôi phải đầu tư thêm 150.000 đô-la để sửa sang và mua thiết bị. Tại sao chúng tôi lại trả từng đó tiền để thuê một nơi nhỏ xíu và tốn kém sửa sang như vậy? Câu trả lời rất đơn giản. Đó là địa điểm rất đẹp. Nó nằm giữa trung tâm nơi quy tụ các doanh nhân, khán giả rạp hát, người đi mua sắm, khách du lịch và dân cư sống trong các tòa nhà cao tầng xung quanh, người đi bộ qua đó mỗi sáng, trưa và tối, cả bảy ngày trong tuần lúc nào cũng tấp nập. Vài tháng sau khi mở cửa, việc kinh doanh thuận lợi đến nỗi nó chiếm gần hết cả thời gian của tôi. Không lâu sau khi bán Wrapsody lấy một khoản lãi lớn, tôi tình cờ bắt gặp người chủ mới vô cùng hạnh phúc. Anh ta nói rằng mình đang kiếm được 16.000 đô-la mỗi tuần.

Rõ ràng, địa điểm đẹp không dành cho tất cả mọi người. Tuy thế, các địa điểm không đẹp nhưng giá thuê rẻ và ít cạnh tranh có thể là lựa chọn lý tưởng dành cho nhà hàng của bạn. Ở một khu phố đang phát triển, người đến trước bao giờ cũng có lợi thế cực lớn. Khi tôi mở nhà hàng Zuni năm 1992, tiền thuê nhà là 3.500 đô-la mỗi tháng. Ở các khu sang trọng hơn, tiền thuê phải gấp ba như vậy. Hồi đó, khu Quảng trường Thời Đại và khu Midtown Manhattan không phải là những nơi nhiều người thích sống, và ít nhất 20% không gian thương mại còn bỏ trống. Nhưng tôi có linh cảm rằng nhu cầu nhà cửa cực lớn ở New York chẳng bao lâu sẽ khiến vùng phía tây phát triển mạnh hơn – một linh cảm mà tôi xác nhận bằng cách đến dự các buổi họp hội đồng địa phương. Bạn còn nhớ tầm quan trọng của nghiên cứu thị trường không? Chỉ trong vòng hai năm sau khi ký kết hợp đồng thuê, Quảng

trường Thời Đại được nâng cấp và khu phố đó bắt đầu thay đổi. Nếu phải ký một hợp đồng thuê mới hôm nay, giá rẻ nhất cũng phải 20.000 đô-la một tháng. May thay, chúng tôi ký hợp đồng dài hạn, và điều đó giúp chúng tôi mở được nhà hàng khi tiền thuê vẫn còn thấp, và hỗ trợ tăng một lượng vốn đáng kể cho hoạt động kinh doanh.

Làm thế nào để tìm ra các địa điểm đẹp trong tương lai? Hãy hỏi chính quyền địa phương và các nhà phát triển bất động sản để nắm được tình hình phát triển của khu vực thị trường trong tương lai. Sử dụng trực giác, đến thăm và quan sát những địa điểm mà bạn nghĩ là đang trong quá trình chuyển đổi và nói chuyện với những chủ cơ sở kinh doanh nhỏ. Tìm kiếm sự xuất hiện của các địa điểm quan trọng như khu nhà ở mới, hay một nhà hàng thành công, sang trọng, hoặc kiểu nhà hàng đặc biệt. Nếu lựa chọn cách tiếp cận thứ ba này, thời điểm là lựa chọn cực kỳ quan trọng. Nghiên cứu thị trường thật sát sao để xác định liệu có đủ khách hàng tiềm năng trong khi khu phố vẫn đang trong giai đoạn chuyển giao, và liệu bạn có thể tạo ra một hình thức nhà hàng với lợi điểm bán hàng độc nhất để thu hút dân cư từ các khu khác hay không. Ba ví dụ hay về những chủ nhà hàng không chọn địa điểm đẹp là Drew Nieporent với nhà hàng Montrachet ở New York, Paul Kahan với nhà hàng Blackbird ở khu Chicago Market District, và Thomas Schnets và Donna Savitsky với quán Dona Tomas ở quận Temescal tại Oakland, California. Các chủ nhà hàng này không chỉ lựa chọn địa điểm không phải là phố chính, mà nhà hàng của họ thậm chí còn đóng vai trò quan trọng trong việc đem lại sức sống cho những khu phố trước đó ít người qua lại. Điều này đã được lặp lại ở một vài thành phố và thị trấn trên khắp nước Mỹ.

Khi bất động sản thương mại ngày càng trở nên đắt đỏ ở các khu vực dân cư đông đúc và đa dạng tại các vùng ngoại ô hoặc thành phố, các chủ nhà hàng là người nhập cư thường chọn những khu chợ ngoài trời để làm địa điểm đặt nhà hàng của mình. Vì các cửa hàng ở đó thường nhỏ và giá thuê rẻ, nên chúng rất phù hợp cho những nhà khởi nghiệp là người nhập cư có ít vốn. Các khu chợ ngoài trời cũng có ít quy định nghiêm ngặt hơn nhà cửa trong thành phố, và ở đó có chỗ đỗ xe thoải mái. Tuy thế, hãy cẩn thận vì có thể bạn sẽ phải trả nhiều chi phí ẩn nếu thuê địa điểm đó, như tiền thuê tính trên doanh số và phí tu bổ sử dụng không gian chung. (Chúng ta sẽ thảo luận kĩ hơn về việc kí hợp đồng thuê thương mại ở Chương 13.)

Một chiến lược lựa chọn địa điểm tốt có lưu lượng giao thông đảm bảo là chọn những nơi nổi tiếng với mật độ khá đông các nhà

hàng trước khi chỗ ấy bị bão hòa. Hiện tượng này được gọi là co *cụm*. Ví dụ ở New York, có phố Nhà Hàng ở khu Theater District, còn ở khu vịnh thì có Chinatown ở San Francisco và Đại lộ College ở Berkeley. Các địa điểm này có tiếng là nhiều nhà hàng, vì thế có lưu lượng người qua lại đông đúc. Tuy thế, sẽ khó trở nên nổi bật giữa một cụm nhà hàng, vì thế USP là yếu tố vô cùng quan trọng.

Các nhà hàng hướng tới sự thuận tiện như toa ăn và các nhà hàng đồ ăn nhanh, vốn dựa trên số lượng để kiếm lãi và phục vụ nhiều đối tượng khách hàng, có thể được đặt ở bất kỳ nơi nào có nhiều người đi bộ và xe cộ qua lại. Mặt khác, các nhà hàng cao cấp và ẩm thực nước ngoài lại phù hợp với những khu đô thị rộng lớn đông dân cư như New York, Chicago, San Francisco, Los Angeles, và các nơi đa dạng về chủng tộc và văn hóa.

Các nhà hàng điểm đến, như đã nói đến ở phần trước, thu hút khách hàng từ khoảng cách xa. Nghiên cứu thị trường cho thấy các nhà hàng đó thường có độ thu hút lớn nhất dù chúng không phải lúc nào cũng nằm ở địa điểm nhiều người qua lại. Thực chất, một lý do để tạo nên hình thức nhà hàng điểm đến là bạn không phải chọn địa điểm ở quận có giá thuê nhà cao. Các nhà hàng kiểu này thường có một hoặc nhiều USP. Chúng có thể có đầu bếp lừng danh, chủ sở hữu là người nổi tiếng, và được tiếng là đồ ăn cực ngon hoặc đặc biệt, không khí độc đáo, hoặc dễ ngắm nhìn người qua lại. Những địa điểm tuyệt vời để mở nhà hàng điểm đến là các tòa nhà hoặc khu phố cổ, hoặc những nơi có tầm nhìn đẹp hay phong cảnh đồng quê. Chúng có thể được đưa tin thường xuyên trên báo chí địa phương và toàn quốc, trên sóng phát thanh và truyền hình. Hãy nhớ đến River Café ở Brooklyn, với góc nhìn tuyệt vời về phía trung tâm Manhattan; quán The French Laundry ở Yountville, California; hoặc Salt Lick ở Driftwood, Texas, một quán bán đồ nướng ở Tây Nam Austin.

Khi cân nhắc liệu một địa điểm nào đó có phù hợp cho nhà hàng của mình hay không, kết hợp với nghiên cứu nhân khẩu học, bạn cần đánh giá các tiêu chí sau:

- Khả năng tiếp cận các dịch vụ
- Quy định phân vùng và luật lệ
- Khả năng nhìn thấy và tiếp cận
- Quy luật giao thông
- Nơi đỗ xe

KHẢ NĂNG TIẾP CẬN CÁC DỊCH VỤ

Đây là yếu tố rất quan trọng với bất kỳ nhà hàng nào. Các khu nội thành rộng lớn thường có nguồn cung cấp điện và gas dồi dào và tiện lợi. Tuy thế, ở các vùng nông thôn, có chỗ chỉ có loại gas tự đóng tỏa ra ít hơn 25% nhiệt lượng so với gas tự nhiên. Các thiết bị chạy bằng điện 110 volt hoặc 220 volt một pha có thể không phải vấn đề lớn ở các khu vực. Tuy thế, nếu cần đường điện 220 volt ba pha, có thể bạn sẽ gặp vấn đề; các thiết bị này không phải lúc nào cũng có sẵn, và việc nâng cấp dịch vụ điện rất tốn kém. Ngoài ra, cần chú ý các tòa nhà cổ hơn có thể cần thêm đường điện để đáp ứng nhu cầu của bạn.

Nếu phải nâng cấp, hãy đưa yếu tố này vào ngân quỹ. Bạn cũng có thể thương lượng giá thuê thấp hơn hoặc yêu cầu chủ nhà chi trả một phần hay toàn bộ tiền nâng cấp hệ thống điện. (Chi tiết về thuê nhà được trình bày ở Chương 13.)

QUY ĐỊNH VÀ LUẬT LỆ

Mỗi thành phố sẽ có các quy định phân vùng khác nhau. Những quy định này có thể ảnh hưởng tới chi phí và độ sẵn có về không gian. Trước khi lựa chọn địa điểm, hãy xác định chắc chắn nó được phân vùng cho đúng loại nhà hàng cũng như mật độ sử dụng của bạn. Tuân thủ luật phân vùng có thể cực kỳ tốn kém và mất thời gian, đặc biệt là nếu bạn cần xin sử dụng vào các mục đích khác không có trong luật. Nếu buộc phải làm vậy để sử dụng được một địa điểm nào, bạn hãy cân nhắc thật nghiêm túc về việc lựa chọn chỗ khác. Hãy tránh các khu vực hạn chế bán rượu trừ khi bạn không có kế hoạch bán đồ uống có cồn và vẫn có đủ lợi nhuận mà không cần đến các món biên lợi nhuận cao như vậy trong thực đơn.

Ngoài các quy định phân vùng, bạn còn phải đáp ứng quy định phòng cháy chữa cháy, y tế và xây dựng. Nếu mới xây nhà hàng hoặc phải sửa sang về mặt kết cấu hay các yếu tố khác khiến bạn mất thêm một khoản chi phí nhất định, việc xây dựng phải trải qua quá trình thanh tra về hệ thống điện và nước của chính quyền địa phương cùng cơ quan phòng cháy. Bạn phải đáp ứng một số quy định như giới hạn mật độ sử dụng, số lượng và nơi đặt cửa thoát hiểm khi có hỏa hoạn, các biển chỉ dẫn được thắp đèn, bình chữa cháy, máy báo khói, máy phun nước, hệ thống rút mỡ và dập cháy trong bếp.

Ngoài ra, cơ sở của bạn cũng phải được sở y tế thanh tra. Ví dụ, tất cả các ngăn để thiết bị và lưu trữ phải cách mặt đất tối thiểu 0,15m để thuận tiện cho việc lau dọn. Các bồn rửa bát phải được

NSF (National Sanitation Foundation – Quỹ Vệ sinh Quốc gia) chứng nhận chất lượng, sàn bếp và nhà vệ sinh phải được lát gạch. Tủ lạnh và tủ trữ đông phải luôn được duy trì ở nhiệt độ nhất định và tuân thủ vô số các tiêu chuẩn vệ sinh khác để đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm. Vì lý do này, mặc dù nhiều người khẳng định ngược lại, nhưng phần lớn bếp của các nhà hàng thường sạch hơn nhiều so với bếp gia đình.

Tuân thủ tất cả quy định của bang và địa phương là việc đáng làm dù đôi lúc nó có thể khiến bạn khó chịu. Vì vậy, hãy cố gắng. Cách tốt và nhanh nhất để có giấy phép là làm quen với tất cả các quy định, và đảm bảo mình tuân thủ chúng, sau đó thuê những người phù hợp ngay từ đầu để giúp bạn thoát khỏi mê cung xin cấp phép.

Một trong những lợi thế lớn nhất của việc mua lại một nhà hàng có sẵn, nơi đã có giấy phép, là bạn sẽ không phải trải qua các đợt thanh tra phân vùng và đồng thuận của cộng đồng địa phương nữa. Chương 7, 9 và 10 sẽ trình bày các ứng dụng của luật phân vùng.

KHẢ NĂNG HIỆN DIỆN VÀ TIẾP CẬN

Hãy đánh giá khả năng hiện diện và tiếp cận của địa điểm bạn sẽ mở nhà hàng. Khả năng hiện diện của nhà hàng trước người đi bộ và người đi xe máy là một nguồn quảng cáo miễn phí. Nếu nhà hàng không nằm ở nơi dễ quan sát, bạn có thể phải chi nhiều tiền hơn cho quảng cáo để thu hút khách hàng. Trường hợp lý tưởng là nhà hàng của bạn có thể được nhìn thấy ở cả hai bên đường. Nó nằm ở góc phố hay giữa những dãy nhà? Các địa điểm ở góc thường dễ nhìn thấy hơn, ít cần biển quảng cáo, và cũng dễ chỉ đường đến hơn. Chỉ cần nói: "nó ở góc đông bắc thuộc ngã tư đường số 4 và phố Main," thay vì nói: "Nó nằm ở phố Main, cách đường số 4 vài dãy nhà, thuộc tòa nhà thứ ba hay thứ tư gì đó." Các địa điểm ở góc còn có một lợi thế nữa là xe cộ gần như luôn phải dừng hoặc đi chậm lại ở các điểm giao cắt, vì thế dễ nhận ra nhà hàng hơn.

Lưu lượng xe cộ trên phố càng nhanh, những người đi xe máy càng khó nhìn thấy nhà hàng của bạn. Hãy kiểm tra xem địa điểm bạn định đặt nhà hàng dễ quan sát đến đâu khi đi với tốc độ tối đa cho phép. Dù bạn không muốn xe cộ đi quá nhanh, nhưng tốc độ cũng không nên quá chậm. Khách hàng có thể ra vào nhà hàng một cách dễ dàng. Vì bất kỳ sự xáo trộn nào về luồng giao thông trước cửa nhà hàng cũng có thể là thảm họa, vì thế, bạn cần phải

tìm hiểu liệu có dự án giao thông lớn nào sắp được thực hiện không – ví dụ đường cao tốc mới hoặc lát lại vỉa hè – điều này có thể hướng khách hàng đến nơi bạn muốn họ đến: thẳng tới cửa nhà hàng của bạn!

Hãy hỏi các cơ quan thương mại và chính quyền các quy định về chủng loại và kích thước biển hiệu trong khu vực đó. Nếu đang cân nhắc mở nhà hàng ở một khu phố hoặc tòa nhà cổ, hãy chuẩn bị tinh thần tuân thủ mọi quy định. Một số chủ tòa nhà quy định rất cụ thể về chủng loại và kích thước biển hiệu cũng như những thay đổi phần mặt tiền. Điều này có thể hoặc không ảnh hưởng tới cách bạn thể hiện hình thức nhà hàng của mình. Nếu nhà hàng phục vụ trải nghiệm sang trọng, thư giãn, có thể bạn cũng không muốn đặt biển hiệu lớn dễ thấy bằng đèn neon. Thay vào đó, bạn sẽ muốn bản thân tòa nhà nói lên tất cả.

Ngay cả New York Restaurant Group, hãng sở hữu Smith & Wollensky, một trong những nhà hàng bít tết thành công nhất cả nước, cũng không thể hoạt động tốt khi khách hàng khó nhìn thấy quán. Alan Stillman, Chủ tịch của New York Restaurant Group ở Manhattan, đã phải tự học từ sai lầm rằng có một giới hạn rất mong manh giữa địa điểm xấu và một thương hiệu ít được quan tâm, đặc biệt là với nhà hàng đang mở rộng thị trường mới. Dù nhà hàng Maloney & Porcelli của ông rất nổi tiếng ở nơi khác, nhưng ông phải đóng cửa một chi nhánh ở Washington D.C chỉ sau một năm. Dù nhà hàng tọa lạc ở Đại lộ Pennsylvania, nhưng khách hàng chỉ có thể tới đó chủ yếu từ Đại lộ Indiana vắng vẻ và vì thế rất khó nhìn thấy nó. Các khách hàng chỉ đơn giản là không biết nó nằm ở đó.

QUY LUẬT GIAO THÔNG

Khả năng nhìn thấy và quy luật giao thông luôn song hành với nhau. Một khi tìm được một địa điểm tiềm năng, hãy nhớ kiểm tra để tránh đi vào vết xe đổ của Maloney & Porcelli. Lưu lượng và quy luật người đi bộ cùng xe cộ qua lại khu vực đó có thể là một dấu hiệu tốt cho thấy tiềm năng thu hút khách hàng của bạn. (Tôi có một lời khuyên thế này: để nhanh chóng thu hẹp diện tìm kiếm một tòa nhà đông người qua lại, hãy nhìn vào các chuỗi nhà hàng lớn trên toàn quốc hoặc địa phương như The Gap hoặc Starbucks, vì họ có xu hướng chọn những nơi có lưu lượng giao thông lớn.) Hãy đứng ở chỗ đó và đếm xem có bao nhiêu người đi bộ và xe cộ ở mỗi thời điểm trong ngày, đặc biệt là vào các khung giờ mà bạn định mở cửa. Hãy quan sát giao thông từ mọi hướng và cả hai bên đường. Hãy đoán xem, những người nào đi qua đó? Họ là nhân

viên văn phòng, người đi mua sắm, công nhân nhà máy, hay người đến tham dự sự kiện?

Dù muốn nhiều người đi qua chỗ nhà hàng của mình, nhưng hẳn bạn cũng không muốn thấy tình trạng chen lấn xô đẩy do quá đông đúc. Hãy lái xe dọc theo những con đường mọi người đến và đi khỏi khu đó vào các thời điểm khác nhau trong ngày, đặc biệt là những lúc bạn nghĩ sẽ là giờ cao điểm. Bạn phải mất bao lâu? Quãng đường ngắn nhất khiến bạn tốn bao nhiêu thời gian để đi qua khi đường đông xe hoặc tắc đường. Giao thông ở đó có hay ùn tắc khiến việc ra vào bãi đỗ xe trở nên khó khăn không? Một lần nữa, điều này sẽ đặc biệt quan trọng nếu hình thức nhà hàng của bạn chú trọng đến sự thuận tiện và thậm chí còn quan trọng hơn nếu thời gian bán hàng chính của bạn là bữa sáng và/hoặc bữa trưa.

Nếu địa điểm đó nằm gần lối ra khỏi một cao tốc nhộn nhịp, hãy cân nhắc quy luật giao thông khi quyết định nên nhắm tới việc phục vụ bữa nào. Nếu muốn nhắm tới khách hàng ăn sáng, bạn nên tìm một địa điểm nằm ở lối vào của khu phố chính hoặc khu công nghiệp. Với khách ăn tối, hãy chọn địa điểm ở lối ra. Hãy kiểm tra xem xe cộ có thể đi ra và đi vào đường cao tốc dẫn tới nhà hàng của bạn dễ dàng tới đâu; điều này sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc xác định đó có phải là địa điểm tốt hay không.

Bạn càng ở gần các địa điểm nổi bật dưới đây thì càng dễ thấy lưu lượng giao thông lớn:

- Khu dân cư
- Trung tâm thương mại
- Trường học
- Trung tâm giải trí
- Khu văn phòng
- Trung tâm công nghiệp
- Bãi đỗ xe
- Bến đỗ phương tiện công cộng
- Các trung tâm vui chơi
- Lối rẽ khỏi cao tốc

Ở các khu nông thôn và ngoại thành – nơi người dân sử dụng ô tô để mua sắm và đi ăn nhà hàng, lưu lượng giao thông lớn (số xe ô tô đi qua phố) có thể là dấu hiệu tốt hứa hẹn triển vọng kinh

doanh nhà hàng.

Nếu bạn chuẩn bị kế hoạch kinh doanh để thu hút vốn, sẽ rất hữu ích, và thường là cần thiết, khi trình bày số liệu về tình hình giao thông chính thức trước các nhà đầu tư. Số liệu này có thể được sử dụng để chứng minh cho các quan sát của bạn. Dưới đây là một số nguồn cung cấp mà bạn có thể tận dụng lấy số liệu giao thông:

- Các nhà phát triển bất động sản thương mại và dân cư
- Phòng quy hoạch và phân vùng thành phố
- Phòng thương mại địa phương
- Phòng phát triển kinh tế địa phương
- Cơ quan giao thông của bang

NƠI ĐỖ XE

Tùy vào hình thức nhà hàng, vị trí địa lý và thời gian bữa ăn mà bạn định phục vụ, bạn nên xác định sức chứa của khu vực đỗ xe, đặc biệt là vào giờ cao điểm. Nếu nhà hàng đặt ở thành phố có mật độ dân số cao nơi xe taxi, ga-ra đỗ xe và hệ thống giao thông công cộng đều sẵn có, không gian đỗ xe có thể không phải là vấn đề lớn. Tuy thế, một địa điểm gần bãi đỗ xe khu thương mại có thể là một lợi thế lớn để thu hút khách hàng ngoại thành. Một số nhà hàng cao cấp hơn ở những thành phố từ trung bình tới lớn vẫn cung cấp dịch vụ đỗ nhờ xe khách hàng tại các ga-ra gần đó.

Ở các địa điểm ngoại thành và nông thôn, hình thức nhà hàng của bạn càng hướng đến sự tiện lợi thì việc có một bãi đỗ xe gần đó lại càng quan trọng. Nhân viên văn phòng và công nhân nhà máy ở khu ngoại thành hoặc nông thôn có nhu cầu ăn sáng và trưa nhanh cũng cần đỗ xe nhanh. Ngược lại, các quán sang trọng và dân dã ở cả vùng nội thành lẫn ngoại thành chủ yếu dựa vào chỗ đỗ xe bên ngoài, các khu phố xung quanh, và dịch vụ đỗ xe hộ. Tuy vậy, việc sẵn có nơi đỗ xe thuận tiện có thể đóng góp đáng kể vào thành công của bạn khi kinh doanh các bữa sáng và bữa trưa vốn nhạy cảm về thời gian, ngay cả ở các nhà hàng sang trọng.

Một số thành phố yêu cầu bạn phải có kế hoạch đỗ xe trước khi cấp giấy phép kinh doanh. Ví dụ, ở Berkeley có luật yêu cầu các nhà hàng lớn phải cung cấp dịch vụ đỗ xe trong hoặc ngoài tòa nhà để tránh tắc đường ở các khu phố xung quanh. Nếu không thể tìm đủ không gian đỗ xe, chủ nhà hàng tương lai sẽ không được mở nhà hàng ở địa điểm đó.

Nếu bạn phải cung cấp dịch vụ đỗ xe, bước đầu sẽ là nghiên cứu quy định đỗ xe tại địa phương. Phần lớn các quy định của thành phố quy định không gian đỗ xe được phép và kích thước từng lô, thường là 2,3×4,9m cho xe nhỏ và 3×5,5m cho xe lớn. Khi tính toán khoảng không gian cần thiết, bạn nên chừa lại một khoảng để xe cộ dễ dàng ra vào bãi đỗ.

Nếu bãi đỗ bên ngoài của bạn nằm cạnh một tòa nhà khác, quy định địa phương thường buộc bạn phải xin cấp phép và thỏa thuận bằng văn bản với người chủ tòa nhà. Đừng mặc định rằng khách hàng của bạn có thể sử dụng bãi đỗ của các cơ sở kinh doanh quanh đó. Chủ sở hữu bãi đỗ xe thậm chí có quyền cẩu chiếc xe đỗ trái phép ra ngoài. Nếu có một bãi đỗ xe hấp dẫn gần đó nhưng lại thuộc cơ sở kinh doanh khác mà khi đỗ khách hàng có thể bị phạt, hãy xem người chủ có cho phép bạn đặt một tấm biển cảnh báo khách hay không.

Chương 5
Tiền và lý trí

Nghiên cứu khả thi

Xin chúc mừng! Giờ bạn đã sẵn sàng để xác định liệu tiền bạc, thời gian và công sức mình đầu tư cho nhà hàng trong mơ có xứng đáng hay không. Nếu thực hiện một phân tích cạnh tranh khách quan về khu vực thị trường trực tiếp và thấy các nhà hàng với hình thức tương tự như bạn quá bận rộn đến nỗi khách hàng phải xếp hàng dài, hoặc nếu nhu cầu dành cho kiểu nhà hàng của bạn vẫn chưa được đáp ứng, bạn có thể tự tin vào cơ hội thu hút khách hàng của mình. Tuy thế, bạn vẫn cần xác định liệu sau khi lấy số lượng khách hàng dự kiến nhân với mức giá rồi trừ đi chi phí thực phẩm, nhân công và chi phí quản lý thì phương án đó có khả thi về tài chính không.

Để xác định tính khả thi tài chính của việc kinh doanh, bạn cần chuẩn bị một bản báo cáo lãi lỗ sơ bộ (P&L – profit and loss), hay còn được gọi là kế hoạch tài chính hay nghiên cứu khả thi tài chính. Nó dự đoán doanh số và chi phí nảy sinh để đem lại doanh số và lợi nhuận. Dù không chính xác tuyệt đối, nhưng một bản báo cáo lãi lỗ mẫu sẽ giúp bạn định lượng việc nghiên cứu thị trường đủ để biết cơ hội thành công của mình có đáng mạo hiểm không, đồng thời cho bạn biết liệu việc kinh doanh có lãi không. Nó cũng là tài liệu mà bạn trình bày trước các nhà đầu tư tương lai, thuyết phục họ đầu tư vào nhà hàng của bạn. Hiển nhiên là số lợi nhuận càng cao, khả năng bạn thu hút các nhà đầu tư cũng tăng lên.

Ngoài dự đoán khả năng kiếm lời, bạn cũng có thể sử dụng một bản báo cáo lãi lỗ dự kiến được soạn thảo tỉ mỉ và khách quan để kiểm soát hoạt động của mình trong các tuần và tháng cực kỳ quan trọng trong giai đoạn mới khai trương. Bạn có thể dùng nó

để theo dõi tiến độ bằng cách so sánh dự kiến ngân quỹ – mức dự kiến ban đầu về doanh số và chi phí – với kết quả thực tế, sau đó xác định liệu mình có đang đạt được các mục tiêu hoạt động, và nếu không thì phải thực hiện ngay những thay đổi phù hợp. Ví dụ, nếu ước tính doanh số là chuẩn xác, nhưng các chi phí thực phẩm thì lại vượt 5% so với ước tính ban đầu. Trong trường hợp này, bạn có thể giảm chi phí nguyên liệu trong thực đơn và/hoặc tăng giá một chút để bù đắp. Các chi phí này có vẻ nhỏ nhưng chúng có thể chính là điểm khác biệt giữa lỗ và lãi. Kiểm soát chi phí tốt ngay từ đầu sẽ giúp bạn tiết kiệm các nguồn tài chính quý giá tới khi bạn bắt đầu có lãi.

Để giúp các bạn có cái nhìn toàn cảnh trong khi chuẩn bị bản nghiên cứu khả thi tài chính và lên ngân quỹ, hãy đọc lại Chương 1.

Được rồi, hãy cùng bắt đầu nào!

ƯỚC TÍNH THU NHẬP

Soạn thảo báo cáo lãi lỗ mẫu là điều bắt buộc để ước tính khả năng sinh lời tiềm năng, và cũng là công cụ lên kế hoạch rất hữu ích vì như tôi đã nói ngay từ đầu: "Người nào không có kế hoạch thì cầm chắc thất bại." Thông tin bạn sử dụng để lập báo cáo lãi lỗ mẫu phải đến từ nghiên cứu và phân tích thị trường, và nó phải toàn diện, khách quan và thực tế hết mức có thể. Dĩ nhiên, càng nghiên cứu thị trường tốt, bạn càng có khả năng thu được các kết quả hữu ích. Kết hợp nghiên cứu và phân tích cùng với lý trí.

Thường thì những người mới kinh doanh nhà hàng thường bị cuốn vào những khía cạnh lãng mạn của ngành này để rồi chuẩn bị những con số "vẽ bánh trên trời" và lãnh hậu quả bị "ném bánh vào mặt". Một số người thậm chí còn không buồn tính toán; họ chỉ đơn giản đưa ra những giả định lớn lao. Họ bắt đầu với một giấc mơ để rồi kết thúc trong cơn ác mộng. Tôi không thể kể hết những nghiên cứu khả thi tài chính phi thực tế mà mình biết trong suốt thời gian qua. Hãy tránh phạm phải sai lầm này bằng cách ước tính doanh số và các chi phí thực tế thận trọng và khách quan. Thà đánh giá doanh số quá thấp và chi phí quá cao còn hơn là ngược lại!

Dự đoán doanh số

Sau nghiên cứu tiền khả thi tài chính, bước đầu tiên để chuẩn bị kế hoạch tài chính là *dự đoán doanh số.* Hãy sử dụng thông tin mà

bạn có được khi nghiên cứu thị trường: mức giá của đối thủ, lợi điểm bán hàng độc nhất của mình, độ bão hòa thị trường với các hình thức tương tự như của bạn, thói quen chi tiêu của khách hàng mục tiêu và không gian bán hàng của bạn. (Dĩ nhiên, yếu tố sau cùng này là không cần thiết nếu bạn chỉ có ý định kinh doanh đồ mang đi hoặc giao tận nhà.)

Khi đã ước tính được các yếu tố kinh doanh tiềm năng, hãy hoàn tất việc dự đoán bằng cách xác định:

1	Số ngày mở cửa trong tuần
2	Số giờ làm việc và bữa ăn bạn phục vụ: riêng bữa sáng; bữa sáng và trưa; riêng bữa trưa; bữa trưa và tối; riêng bữa tối; hay cả bữa sáng, trưa và tối.
3	Số tiền mỗi đơn hàng đồ ăn và thức uống của mỗi khách trong mỗi bữa ăn.
4	Không gian ngồi hay số lượng chỗ ngồi.
5	Ước tính số lượng khách hàng, hay số lượng chỗ ngồi được luân chuyển trong mỗi bữa ăn.
6	Chu kỳ tính toán: hằng ngày, hằng tuần, hằng tháng và hằng năm.

Bạn nên xác định lịch hằng tuần và giờ làm việc dựa trên hình thức nhà hàng, địa điểm, đặc điểm nhân khẩu học của thị trường, và đối thủ cạnh tranh. Một cách hiệu quả giúp bạn xác định số giờ hoạt động ban đầu là quan sát số giờ phục vụ của đối thủ, kết hợp với nghiên cứu thị trường của bạn để xem xét liệu bạn có ý tưởng về quán bar mở muộn, nhà hàng lúc sáng sớm,... (Xem phần đầu của bảng 5-1 nói về giờ hoạt động.)

Vì chưa có thực đơn cụ thể, nên hãy tính toán số tiền thu về trung bình trên mỗi khách hàng bằng cách ước lượng mức giá khách hàng sẵn sàng trả cho các món ăn và đồ uống trong không gian tương tự. Bạn cũng nên ước tính số tiền trung bình mỗi khách hàng sẽ trả cho đồ ăn và đồ uống vào mỗi thời điểm ăn và ở quầy bar. Điểm khởi đầu của bạn nên là các hình thức nhà hàng khác trong khu vực – đặc biệt là những nhà hàng là đối thủ cạnh tranh trực tiếp – có cách thiết kế, bài trí và dịch vụ tương tự, cũng như đồ ăn, thực đơn và giá cả giống mình. Hãy nhớ: mục tiêu không phải là sao chép giá của đối thủ mà là đánh giá môi trường cạnh tranh về giá trên thị trường, tìm hiểu xem thị trường sẵn sàng chấp nhận mức nào. Cách tốt nhất để ước tính số tiền mà mỗi khách trả cho đồ ăn, đồ uống là hỏi chủ nhà hàng, người quản lý, bồi bàn, nhân viên pha chế ở quầy bar trong các nhà hàng tương

tự. Bạn hẳn sẽ phải ngạc nhiên khi biết số người sẵn sàng tiết lộ các thông tin này.

Khi ước tính mức tiền cho mỗi đơn hàng, bạn cần nhớ phân biệt mức tiền cho mỗi thời điểm ăn vì giá cả, lượng đồ ăn mỗi suất và thói quen ăn của khách hàng thường khác nhau tùy vào các bữa trong ngày. Ví dụ, ở Zuni, dù chúng tôi có thực đơn ăn trưa và ăn tối giống nhau, nhưng suất ăn trưa nhỏ hơn và giá rẻ hơn. Tương tự, mức tiền mỗi khách hàng trả thường cao hơn vào buổi tối, không chỉ bởi phần ăn lớn hơn và giá trên thực đơn cao hơn, mà còn vì khách hàng dùng các thức uống có cồn và đồ ăn tráng miệng. Điều đáng ngạc nhiên là chỉ vài món tráng miệng và đồ uống có thể tăng đáng kể mức chi trả của mỗi khách hàng cũng như mức lãi bạn thu về. Nếu hình thức nhà hàng của bạn có quầy bar hoặc lounge, hãy ước tính mức giá cho đồ ăn và đồ uống riêng. Khác với mức chi trả cho thức ăn và đồ uống vào bữa trưa và tối, số tiền trả trung bình của khách tại quầy bar thường giữ nguyên ở mọi thời điểm trong ngày.

Một cách để ước tính số lượng khách hàng là tốc độ quay vòng chỗ ngồi. Tốc độ quay vòng chỗ ngồi là số lần mỗi chỗ ngồi trong quán được sử dụng trong mỗi bữa ăn. Ví dụ, nếu bạn phục vụ 100 khách hàng vào bữa tối và nhà hàng của bạn chỉ có 50 ghế, tốc độ quay vòng chỗ ngồi của bạn là 100/50 hay 2.

Khi ước tính số lượng khách hàng hay tốc độ quay vòng chỗ ngồi, đừng mặc định nhà hàng của bạn sẽ bận rộn như nhau hằng ngày, hằng tuần hay hằng tháng trong năm. Khi xác định doanh thu, bạn cần xem xét các biến động theo mùa và quy luật kinh doanh hằng ngày trong khu vực thị trường.

- **Biến động theo ngày.** Ở các thành phố ví dụ như New York, nhiều nhà hàng trong phố thấy doanh số giảm đi từ giữa tháng 7 đến giữa tháng 9 khi dân địa phương rời khỏi thành phố đi nghỉ. Khi nghiên cứu thị trường, hãy nói chuyện với các chủ nhà hàng trong khu vực về mức độ biến động theo mùa của họ. Những nguồn thông tin tốt khác bạn có thể khai thác từ phòng thương mại, hiệp hội nhà hàng địa phương, các công ty cung cấp thực phẩm đồ uống.
- **Quy luật kinh doanh hằng ngày ở khu vực thị trường.** Các thị trường hoặc khu vực khác nhau có quy luật biến động doanh số khác nhau vào các ngày trong tuần. Một số nhà hàng bận rộn hơn vào bữa sáng và trưa từ thứ Hai tới thứ Tư so với thứ Năm tới Chủ nhật. Tương tự, một số nhà hàng

bận rộn hơn vào bữa tối thứ Năm tới thứ Bảy hơn là từ Chủ nhật tới thứ Tư. Quy luật kinh doanh sẽ khác nhau tùy theo hình thức nhà hàng và thị trường của bạn. Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh là cách tốt nhất để ước tính mức độ công việc vào các ngày khác nhau trong tuần. Đây không chỉ là một cách tốt để ước tính doanh số mà còn cả chi phí vì bạn sẽ phải sắp xếp nhân viên và mua nguyên liệu thực phẩm cho phù hợp.

Để theo dõi hoạt động, đánh giá tiến độ và so sánh số liệu, bạn cần có chu kỳ tính toán. Một chu kỳ tính toán có thể là bất cứ khoảng thời gian nào bạn muốn. Quan trọng là bạn phải có cả chu kỳ ngắn hạn và dài hạn. Trong ngắn hạn, bạn muốn nhận diện cả xu hướng tích cực và tiêu cực để phản ứng kịp thời. Trong dài hạn, bạn muốn lên kế hoạch phù hợp. Dù ngân quỹ hoạt động ngắn hạn là công cụ quản lý rất hiệu quả, nhưng chúng không tính đến những biến động theo mùa hoặc các sự kiện địa phương như hội thảo hoặc các lễ hội, vốn có thể ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh. Ngoài ra, phần lớn các nhà đầu tư và cho vay nợ đều muốn thấy dự báo và tính toán cho cả ngắn hạn và dài hạn.

Sử dụng các yếu tố nói trên để lập bản dự báo doanh số hằng ngày bằng cách nhân mức tiền trung bình khách hàng trả cho đồ ăn và đồ uống với số lượng khách hàng trong mỗi bữa của từng ngày mở cửa. Ví dụ, nếu bạn kỳ vọng số tiền trả trung bình cho bữa trưa từ mỗi khách hàng là 9 đô-la và sẽ có 35 khách tới ăn trưa vào thứ Hai, doanh số bán hàng dự kiến sẽ là 9 × 35 = 315 đô-la. Để tính ra doanh số hằng tuần, chỉ cần tính tổng doanh số hằng ngày trong bữa trưa, bữa tối và quầy bar. (Xem bảng 5-1.)

Dự đoán tương đối

Để xác định mức chi trả trung bình vào bữa trưa, tối hoặc quầy bar trong một ngày, hãy chia tổng doanh số với số khách hàng. Ví dụ, mức chi trả trung bình vào bữa trưa thứ Hai là 350 đô-la (315 đô-la cộng thêm 35 đô-la) chia cho 35 khách bằng 10 đô-la. Trong khi các số trung bình này hiện tại có vẻ không hữu ích lắm, nhưng chúng sẽ trở nên quan trọng về sau, khi bạn cần theo dõi hoạt động kinh doanh cùng các xu hướng chi tiêu của mình. Ví dụ, nếu số tiền mỗi đơn hàng giảm đi, bạn nên điều tra lý do cho những thay đổi trong thói quen chi tiêu của khách hàng. Đó có thể là do dịch vụ kém hoặc khách hàng không hài lòng với chất lượng đồ ăn thức uống hoặc kích cỡ mỗi phần ăn. Bạn có thể định kỳ so sánh mức tiền trung bình mà mỗi khách hàng của mình so với khách hàng của đối thủ sẵn sàng chi ra để xem mức giá của bạn có cạnh

tranh không.

Bảng 5-1: Bảng dự đoán doanh số mẫu

Giả định: Số chỗ ngồi = 50			
	Bữa trưa	Bữa tối	Bar
Giờ làm việc	12-4	4-10	4-10
Món chính trung bình	5 đô-la	13,95 đô-la	13,95 đô-la
Khai vị trung bình	4 đô-la	5 đô-la	4,5 đô-la
Tráng miệng trung bình	3,5 đô-la	3,5 đô-la	3,5 đô-la
Đồ uống trung bình	5 đô-la	5 đô-la	5 đô-la
Nước ngọt/soda/nước hoa quả	2,5 đô-la	2,5 đô-la	2,5 đô-la

		Tiền thu trung bình	Số khách	Số đơn	Tổng doanh số	**Tổng doanh số đồ ăn**	**Tổng doanh số đồ uống**
Thứ Hai	**Trưa**		35				
	Đồ ăn	9 đô-la		35	315 đô-la		
	Đồ uống	5 đô-la		7	35 đô-la		
	Tối		45				
	Đồ ăn	17 đô-la		45	765 đô-la		
	Đồ uống	6 đô-la		36	216 đô-la		
	Bar/lounge		30				
	Đồ ăn	8 đô-la		15	120 đô-la		
	Đồ uống	7 đô-la		30	210 đô-la	**1.200 đô-la**	**461 đô-la**
Thứ Ba	**Trưa**		45				
	Đồ ăn	9 đô-la		45	405 đô-la		
	Đồ uống	5 đô-la		9	45 đô-la		
	Tối		55				
	Đồ ăn	17 đô-la		50	935 đô-la		
	Đồ uống	6 đô-la		44	264 đô-la		
	Bar/lounge		40				
	Đồ ăn	8 đô-la		20	160 đô-la		
	Đồ uống	7 đô-la		40	280 đô-la	**1.500 đô-la**	**589 đô-la**
Thứ Tư	**Trưa**		50				
	Đồ ăn	9 đô-la		50	450 đô-la		
	Đồ uống	5 đô-la		10	50 đô-la		
	Tối		60				
	Đồ ăn	17 đô-la		60	1.020 đô-la		
	Đồ uống	6 đô-la		48	288 đô-la		
	Bar/lounge		40				
	Đồ ăn	8 đô-la		20	160 đô-la		
	Đồ uống	7 đô-la		40	280 đô-la	**1.630 đô-la**	**618 đô-la**
Thứ Năm	**Trưa**		60				
	Đồ ăn	9 đô-la		60	540 đô-la		
	Đồ uống	5 đô-la		12	60 đô-la		
	Tối		85				
	Đồ ăn	17 đô-la		85	1.445 đô-la		
	Đồ uống	6 đô-la		68	408 đô-la		
	Bar/lounge		50				
	Đồ ăn	8 đô-la		25	200 đô-la		
	Đồ uống	7 đô-la		50	350 đô-la	**2.185 đô-la**	**818 đô-la**
Thứ Sáu	**Trưa**		60				
	Đồ ăn	9 đô-la		60	540 đô-la		
	Đồ uống	5 đô-la		30	150 đô-la		
	Tối		150				
	Đồ ăn	17 đô-la		150	2.550 đô-la		
	Đồ uống	6 đô-la		120	720 đô-la		
	Bar/lounge		80				
	Đồ ăn	10 đô-la		40	400 đô-la		
	Đồ uống	7 đô-la		80	560 đô-la	**3.490 đô-la**	**1.430 đô-la**
Thứ Bảy	**Bữa sáng muộn**		125				
	Đồ ăn	11 đô-la		125	1.375 đô-la		
	Đồ uống	5 đô-la		63	315,5 đô-la		
	Tối		150				
	Đồ ăn	17 đô-la		150	2.550 đô-la		
	Đồ uống	6 đô-la		120	720 đô-la		
	Bar/lounge		75				
	Đồ ăn	10 đô-la		38	380 đô-la		
	Đồ uống	7 đô-la		75	525 đô-la	**4.305 đô-la**	**1.557,5 đô-la**
Chủ nhật	**Bữa sáng muộn**		150				
	Đồ ăn	11 đô-la		150	1.650 đô-la		
	Đồ uống	5 đô-la		75	375 đô-la		
	Tối		50				
	Đồ ăn	17 đô-la		50	850 đô-la		
	Đồ uống	6 đô-la		40	240 đô-la		
	Bar/lounge		25				
	Đồ ăn	8 đô-la		13	104 đô-la		
	Đồ uống	7 đô-la		25	175 đô-la	**2.604 đô-la**	**790 đô-la**

TỔNG CẢ TUẦN	
Doanh số đồ ăn	**16.914 đô-la**
Doanh số đồ uống	**6.265,5 đô-la**
Tổng	**23.179,5 đô-la**

Khi bắt đầu đi vào hoạt động, bạn có thể phải lập bảng dự đoán và ngân quỹ hằng ngày, hằng tuần, hằng tháng và hằng năm, nhưng với bản ngân quỹ dự kiến ban đầu, các chu kỳ tính toán phù hợp nhất là hằng tuần, hằng tháng và hằng năm. Các số liệu hằng tuần và hằng tháng rất quan trọng vì chúng tính đến các ngày vắng khách và ngày đông khách trong các tháng và tuần thành công nói chung. Ngoài ra, một số chi phí chính – ví dụ như lương, tiền thuê nhà và chi phí chiếm dụng, chi phí sử dụng – được tính toán và trả theo tuần hoặc tháng. Bạn có thể có vài ngày vắng khách nhưng vẫn đủ doanh số cuối tuần hoặc tháng để chi trả hết hóa đơn mà vẫn có lãi. Sau khi ước tính lượng công việc của nhà hàng trong một tuần, bạn có thể ước tính lượng công việc hằng tháng hoặc hằng năm bằng cách nhân với lần lượt 4,33 và 52. Tại sao lại là 4,33? Đó là vì khi tính toán hoạt động kinh doanh, một tháng thực chất có 4,33 tuần, nghĩa là 52 tuần chia cho 12 tháng. Vì thế, nếu bạn chấp nhận trả 500 đô-la cho một nhân viên mỗi tuần, chi phí hằng năm cho nhân viên đó là 500 × 52 (tuần) = 26.000 đô-la. Nếu bạn tính toán bằng cách lấy 500 × 4 (tuần) × 12 (tháng), kết quả sẽ chỉ là 24.000 đô-la, thấp hơn số thực là 2.000 đô-la. Giờ hãy thử tính thế này, lấy 500 × 4,33 (tuần) × 12 (tháng); kết quả 25.980 đô-la sẽ gần 26.000 đô-la hơn nhiều.

ƯỚC TÍNH CHI PHÍ

Khi đã biết sơ bộ về thu nhập, bước tiếp theo là ước tính chi phí. Phân biệt chi phí cố định và chi phí khả biến cũng như hiểu được mối quan hệ giữa lợi nhuận, doanh số và chi phí – để tính ra điểm hòa vốn – là điều rất quan trọng. Khi thực hiện phân tích điểm hòa vốn, bạn cũng phải phân biệt giữa chi phí cố định và chi phí khả biến.

Chi phí cố định, hay còn gọi là chi phí quản lý chung, thường giữ nguyên dù bạn có hoạt động hay không. Những ví dụ về chi phí cố định là tiền thuê nhà, bảo hiểm, phí cấp phép, các loại phí và tiền trả nợ. Dù bạn có làm ăn bận rộn hay không, các chi phí đó vẫn không đổi. Ví dụ, thông thường, chúng ta không thể tái thương lượng tiền thuê nhà sau khi đã ký hợp đồng. Trong ngành kinh doanh ăn uống, các chi phí khác thường cố định trong ngắn hạn là chi phí đổ rác, sử dụng dịch vụ, lương quản lý và tiền điện thoại. Điểm hay của chi phí cố định là chúng ta có thể dự đoán được trước. Tuy thế, các chi phí này cũng biến động theo thời gian. Ví dụ, phần lớn các hợp đồng thuê nhà đều có mức phí tăng lên theo năm. Ngoài ra, bạn cũng muốn tăng lương định kỳ cho mình, cho quản lý và nhân viên.

Chi phí khả biến sẽ biến động tùy theo lượng công việc. Khi lượng công việc tăng/giảm, chi phí khả biến cũng tăng/giảm. Ví dụ về chi phí khả biến gồm chi phí đồ ăn, thức uống và nhân công. Giả sử, mỗi lần bán một chiếc burger, bạn sẽ phải trả chi phí nhân bánh, vỏ bánh,... Bạn có thể tăng hoặc giảm chi phí đồ ăn bằng cách tăng hoặc giảm kích cỡ mỗi suất ăn, thay đổi thành phần hoặc chất lượng thành phần.

Trong khi lương cho quản lý của bạn (đây có thể là lương của chính bạn nếu bạn không thuê người quản lý) có thể cố định, một phần lương cho nhân viên có thể thay đổi theo doanh số, đặc biệt là nhân viên dịch vụ và bếp. Trong mùa thấp điểm, nhiều nhà hàng giảm số lượng nhân viên dịch vụ và bếp, sau đó tăng lên khi lượng công việc nhiều trả lại. Số giờ nhân viên làm việc mỗi ngày, tăng hoặc giảm mức tiền theo giờ, thuê nhiều hay ít nhân viên bếp có hoặc không có kỹ năng cũng làm thay đổi chi phí nhân công. Tuy thế, một số lượng nhất định nhân viên phục vụ và bếp vẫn cố định. Để duy trì hoạt động, bạn cần duy trì một đội ngũ nhân viên cốt lõi với một vài bồi bàn, đầu bếp, nhân viên rửa bát, ...

Khi cộng lại, chi phí đồ ăn, thức uống và nhân công – kể cả thuế thu nhập cá nhân (trợ cấp xã hội, trợ cấp y tế, trợ cấp thất nghiệp liên bang, trợ cấp thất nghiệp tiểu bang) và các phúc lợi khác như chi phí bảo hiểm cho nhân viên – chiếm phần lớn trong tổng chi phí của hầu hết nhà hàng. Các chi phí này thường chiếm 60-65% ngân quỹ một nhà hàng thông thường. Đó quả là tin xấu. Còn tin tốt là khác với chi phí cố định, đó là chúng ta có thể thay đổi chúng dễ dàng. Khả năng quản lý và kiểm soát chi phí khả biến trong khi giữ chi phí cố định ổn định trong ngắn hạn có thể đem lại sự khác biệt giữa có lời lãi và thua lỗ.

Chi phí cố định

Ước tính các chi phí không mang tính chủ quan như doanh số. Thực ra, sau khi đã nghiên cứu, bạn có thể ước tính chi phí khá chính xác. Ví dụ, bạn có thể xác định chi phí cố định như tiền thuê nhà và các chi phí chiếm dụng khác bằng cách nói chuyện với nhà môi giới bất động sản địa phương và chủ đất. Bạn có thể ước tính tiền trả nợ bằng cách nói chuyện với ngân hàng về mức lãi suất hoặc xem trên báo và tạp chí, ví dụ như tờ *Wall Street Journal*. Khi đã biết lãi suất, hãy lên trang www.score.org và tìm Loan Amortization Schedule (bảng tính tiền thanh toán). Ở đó, bạn sẽ tìm thấy công cụ tính cho phép bạn biết số tiền thanh toán hằng tháng cho các khoản nợ khác nhau. Tương tự, bạn có thể ước tính

chi phí thiết bị đơn giản bằng cách gọi cho các công ty thiết bị và cho họ biết số lượng, chủng loại và kích thước của bếp, lò nướng, chảo rán, tủ lạnh, đèn thắp sáng và hệ thống HVAC bạn định dùng, cùng với thời gian mở cửa trong ngày. Bạn có thể hỏi chủ một nhà hàng có quy mô tương tự để biết chi phí hằng tháng của họ. Tốt hơn nữa, nếu bạn định mua lại một nhà hàng đã đóng cửa hoặc đang hoạt động, công ty dịch vụ tại địa phương có thể cung cấp các con số ước tính hóa đơn của người chủ cũ theo từng mùa.

Chúng ta cũng có thể dễ dàng tìm được con số ước tính các chi phí cố định như tiền rác, điện thoại, tiệt trùng, bảo hiểm, cấp phép và các loại phí khác bằng cách gọi điện tới các nhà cung cấp dịch vụ và môi giới. Các kế toán hoặc luật sư có kinh nghiệm làm nhà hàng có thể ước tính được chi phí xin cấp phép. Nhiều người rất sẵn lòng cho bạn biết các con số ước tính đó nếu họ tin rằng mình có cơ hội kiếm được khách hàng mới!

Chi phí khả biến

Việc ước tính chi phí đồ ăn thức uống, vốn là các chi phí khả biến, có thể rất khó vì ở thời điểm này có lẽ bạn vẫn chưa chốt được thực đơn. Cách tiếp cận tối ưu là lựa chọn tỷ lệ chi phí đồ ăn thức uống phù hợp và tương đồng với các nhà hàng thành công ở địa phương. Để nắm được các con số ước tính này, hãy hỏi hiệp hội nhà hàng địa phương hoặc một kế toán giàu kinh nghiệm từng làm việc với nhiều nhà hàng, hoặc bạn cũng có thể thử tạo một thực đơn mẫu có đủ giá các món ăn. Nếu hỏi kế toán, hãy đảm bảo người đó cho bạn biết chi phí trung bình của các khách hàng đã thành công của họ. Tránh dùng các số ước tính trên phạm vi cả nước; giá các thành phần thường khác nhau giữa các bang và các mùa.

Để ước lượng tiền lương hằng tháng, cũng là một món chi phí khả biến lớn nữa, hãy sử dụng bản dự đoán doanh số hằng ngày và hằng tuần để lên lịch làm việc. Vào các ngày đông khách, hãy lên lịch làm việc nhiều giờ hơn cho nhân viên bếp và phục vụ, và giảm giờ làm vào các ngày vắng khách. Số lượng nhân viên cần thiết và số giờ làm việc sẽ khác nhau tùy theo hình thức nhà hàng. Để hiểu về số lượng nhân viên, hãy hỏi chủ những nhà hàng tại địa phương có hình thức và quy mô tương tự, hoặc các nhà tư vấn. Bạn có thể tìm được con số ước tính tiền trả theo giờ bằng cách gọi điện cho các công ty tuyển dụng nhân viên nhà hàng hoặc nói chuyện với các chủ nhà hàng khác (xem bảng 5-2). Bạn có thể giao việc xác định thuế thu nhập và các phúc lợi kèm theo cho kế toán của mình dựa trên lịch làm việc đã soạn sẵn, hoặc bạn cũng có thể

tự làm bằng cách sử dụng một phần mềm kế toán tốt như QuickBooks, hoặc thuê một công ty kế toán tiền lương. Nhiều công ty kế toán tiền lương sẽ cung cấp các con số ước tính để đổi lại cơ hội làm việc với bạn. Thông tin về thuế thu nhập và phúc lợi thường có sẵn tại các hiệp hội nhà hàng. Phần lớn các thành phố đều có các trung tâm tư vấn kinh doanh cung cấp những thông tin này. Một nguồn thông tin tốt, cũng có thể được dùng để lập ngân quỹ vận hành, là trang www.score.org, trang web của Service Corps of Retired Executives (SCORE) chuyên cung cấp các khóa học miễn phí và tư vấn cho từng khách hàng. Một sai lầm lớn mà nhiều chủ nhà hàng mới vẫn hay mắc phải là không xác định được thuế thu nhập cá nhân, khoản này có thể thêm 12-14% vào chi phí lương tùy theo tiểu bang.

Nhiều chủ nhà hàng mới vào nghề không tính lương của chính mình khi tính toán các chi phí. Họ thường mặc định sẽ được trả công khi việc kinh doanh có lãi. Đừng làm thế. Hãy lên kế hoạch cho thành công của chính bạn. Với tư cách là chủ sở hữu, thời gian, công sức và sự chăm chỉ của bạn cũng phải được đền đáp với một mức lương hằng tuần hoặc hằng tháng hợp lý. Ngoài ra, nếu bạn trình lên ngân hàng hoặc các nhà đầu tư một bản dự thảo không tính đến lương cho mình, họ sẽ yêu cầu được biết lý do tại sao.

Ước tính các loại chi phí khả biến khác – ví dụ như giặt là và khăn trải bàn, đồ lau dọn, giấy, dao dĩa, đồ thủy tinh và đĩa ăn thay thế – sẽ biến động tùy theo hình thức và doanh số. Nếu nghiên cứu nghiêm túc, bạn có thể ước tính các chi phí này tương đối chính xác. Với chi phí giặt là, khăn trải bàn và giấy, hãy hỏi các nhà cung cấp để xác định nó dựa trên số khách hàng mỗi tuần của bạn. Với dao dĩa, đồ thủy tinh và đĩa ăn, hãy hỏi chủ nhà hàng hoặc những người quản lý nhà hàng cùng quy mô và chủng loại, hoặc các kế toán và nhà tư vấn giàu kinh nghiệm trong khu vực. Với đồ lau dọn cũng thế. Chính quyền địa phương vẫn thường thu tiền cho hệ thống cung cấp và thoát nước. Để có số ước tính, hãy hỏi người vận hành các nhà hàng có quy mô tương tự hoặc chính quyền địa phương. Ở một số thị trấn và thành phố, phí cung cấp và thoát nước được gộp vào tiền thuê nhà. Hiển nhiên là nếu hình thức nhà hàng của bạn là nhà hàng ăn nhanh hoặc mang đi và giao tận nhà, các chi phí như giặt là, khăn trải, đồ thủy tinh,... sẽ không tồn tại, nhưng bạn có thể phải chi trả rất nhiều tiền cho giấy ăn. Nếu có kế hoạch chấp nhận thanh toán qua thẻ tín dụng, đừng quên tính thêm chi phí khả biến xử lý thẻ. Các công ty thẻ tín dụng vẫn tính một mức phí nhỏ trên mỗi đơn hàng. Tại thời điểm tôi đang viết cuốn sách, American Express tính phí khoảng 4%

trong khi Visa và MasterCard tính từ 1,5-2% .

Các bạn có thể sử dụng các ấn phẩm sau của Sở Thuế vụ (IRS) để tham khảo về chi phí lương: *Tax Guide for Small Business*[2](Ấn bản 334)*; Employee's Daily Record of Tips and Report to Employer*[3](Ấn bản 1244)*; Reporting Tip Income*[4](Ấn bản 531)*; Tips on tips – A Guide to Tip Income Reporting for Employees in the Food and Beverage Industry*[5](Ấn bản 1872)*; A Guide to Tip Income Reporting for Employers in the Food and Beverage Industry*[6](Ấn bản 1875).

Chi phí khấu hao

Một chi phí đặc biệt cần nhắc đến là chi phí khấu hao. Đây là một chi phí khác thường vì nó không đòi hỏi chi trả tiền mặt thực tế. Thay vào đó, đây là thứ mà các kế toán gọi là chi phí phân bổ giá trị, vì nó lấy giá thành thiết bị, bàn ghế và sửa sang nhà hàng sau đó phân bổ chúng trong một số năm nhất định. Theo luật, mà cụ thể là IRS, bạn có thể khấu hao các loại thiết bị và sửa sang nhà cửa ở các giai đoạn khác nhau. Ví dụ, nếu giá thiết bị của bạn là 20.000 đô-la và thời hạn khấu hao là 10 năm, khi đó bạn sẽ trừ 2.000 đô-la khấu hao trên bảng báo cáo lãi lỗ và khấu trừ thuế mỗi năm, ngay cả khi bạn không thực sự phải tiêu 2.000 đô-la vào thiết bị trong các năm đó. Đây là một chi phí phức tạp, vậy nên tốt nhất hãy để một kế toán giúp bạn thực hiện các tính toán chi tiết.

TÍNH TOÁN LÃI LỖ

Đây là điểm cốt lõi. Hãy nhớ lý do chính để mở và vận hành bất kỳ cơ sở kinh doanh nào, không phải chỉ riêng nhà hàng, chính là để kiếm lợi nhuận. Lợi nhuận là phần còn lại của doanh số sau khi đã chi trả hết các chi phí cố định và chi phí khả biến. Ví dụ, sau khi đã thu thập tất cả số liệu và kiểm tra hai lần, bước tiếp theo bạn cần làm là trừ tổng chi phí khả biến và chi phí cố định ước tính khỏi doanh số ước tính, nếu kết quả là số âm hoặc số rất thấp khi doanh số được ước tính thận trọng còn chi phí được tính khách quan và thực tế, ý tưởng mở nhà hàng của bạn có thể chưa khả thi về tài chính và bạn chưa nên thực hiện nó.

Đây không phải là điều mà bạn muốn nghe, nhưng chính vì vậy mà nó được gọi là nghiên cứu khả thi nhằm xác định liệu ý tưởng của bạn có khả thi không! Ngoài ra, nếu đã nghiên cứu tỉ mỉ trong khi các con số ước tính doanh số và chi phí mang tính thực tế và khách quan, tại sao bạn vẫn còn muốn mạo hiểm khi kết quả cho thấy không có lãi? Tuy thế, bạn có thể sẽ muốn lật lại ước tính doanh số và chi phí đồ ăn, thức uống, nhân công, tiền thuê trong

bản dự thảo nghiên cứu khả thi tài chính. Hãy kiểm tra liệu trong thực tế, bạn có thể tăng giá mà vẫn có đủ sức cạnh tranh không. Như đã nói ở phần trước, chi phí đồ ăn, thức uống và nhân công chiếm 60-65% ngân quỹ của một nhà hàng thông thường. Hãy kiểm tra lại các chi phí đó để xem liệu bạn có thể giảm bớt mà không phải thay đổi quá nhiều hình thức nhà hàng hay không. Với tiền thuê nhà, hãy cân nhắc các địa điểm rẻ tiền hơn trong cùng khu vực. Tiền thuê nhà chính là một chi phí cố định lớn với hầu hết các nhà hàng. Một cách kiểm tra nhanh chóng các chi phí đó cùng những chi phí cố định và khả biến khác là thực hiện phân tích điểm hòa vốn, chúng ta sẽ thảo luận về nó sau. Nếu việc kiểm tra không đem lại kết quả mong muốn, lựa chọn duy nhất là lên lại kế hoạch, nghiên cứu thêm về thị trường, và cố tìm ra một hình thức nhà hàng khác có thể đem lại doanh số cao hoặc ít chi phí hơn. Đó là tin xấu; còn tin tốt là, thực chất lúc ban đầu bạn đã thực hiện rất nhiều công việc nghiên cứu thị trường sẵn rồi.

Tuy thế, nếu bạn thu được kết quả cho thấy ý tưởng của bạn sẽ thành công – mức lợi nhuận tiềm năng khiến bạn tin việc mở nhà hàng là đáng thời gian, công sức và tiền bạc, và/hoặc có thể thu hút nhiều nhà đầu tư – khi đó bạn đã sẵn sàng tính toán mình cần bao nhiêu vốn để biến giấc mơ nhà hàng trở thành hiện thực! Ví dụ, nếu bạn phải mất 290.000 đô-la để mở nhà hàng và trong bản báo cáo lãi lỗ dự kiến, bạn thấy mức lãi ròng năm đầu tiên là 100.000 đô-la, con số này có thể đủ để thu hút các nhà đầu tư và cho vay vì nó cho thấy mức lợi tức đầu tư cao. Để tính toán lợi tức đầu tư, chỉ cần chia lợi nhuận ròng cho tổng số tiền đầu tư (Xem bảng 5-3).

Tuy thế, bạn sẽ không thể biết được lợi nhuận đầu tư tiềm tàng cho tới khi chuẩn bị xong một kế hoạch ngân quỹ nhu cầu vốn khách quan và thận trọng. Kế hoạch vốn là mức ngân quỹ (tiền) cần thiết để mở nhà hàng. Chúng ta sẽ bàn thêm về việc chuẩn bị ngân quỹ vốn ở phần sau của chương này. Ví dụ, giả sử kế hoạch vốn cho thấy nhà hàng của bạn cần đầu tư 290.000 đô-la tiền vốn (Xem bảng 5-5). Chúng ta cũng giả định rằng bạn sẽ cần 240.000 đô-la; phần 50.000 đô-la còn lại là chính bạn. Giờ hãy cùng giả định thêm, như trong bảng 5-3, bản báo cáo lãi lỗ dự kiến của bạn cho thấy lãi ròng 125.963 đô-la trong năm đầu tiên hoạt động; bạn sẽ trả 100.963 đô-la cho các nhà đầu tư, và ngoài khoản lương cho chính mình là 75.000, bạn sẽ được giữ 25.000 đô-la lợi nhuận. Trong trường hợp này, lợi tức đầu tư của các nhà đầu tư trong năm đầu tiên sẽ là 100.963 đô-la chia cho 240.000 đô-la, hay 42% . Dù xem xét dưới góc độ nào, đây cũng là mức lợi nhuận rất hấp dẫn, giúp bạn tăng khả năng thu hút các nhà đầu tư.

Bảng 5-2: Lịch làm việc và chi phí

		GIỜ	Kéo dài	GIỜ	Kéo dài	GIỜ	Kéo dài	GIỜ	Kéo dài
	Bữa trưa/nhỏ		35		45		50		60
	Bữa tối		45		55		60		85
	Bar		30		40		40		50
	VỊ TRÍ		THỨ HAI		THỨ BA		THỨ TƯ		THỨ NĂM
	Bếp trưởng		Nghỉ		10h-20h		10h-20h		10h-20h
	Rán/phụ bếp #1	8	8h-16h	0	Nghỉ	0	Nghỉ	8	8h-16h
	Nướng/phụ bếp #1	8	10h-20h	8	8h-16h	8	8h-16h	0	Nghỉ
	Trình bày/ phụ bếp #1	8	8h-16h	0	Nghỉ	0	Nghỉ	8	8h-16h
	Rửa bát/ khuân vác #1	8	8h-16h	8	8h-16h	8	8h-16h	8	8h-16h
	Rửa bát/ khuân vác #3	7	16h-23h	0	Nghỉ	0	Nghỉ	0	Nghỉ
	Trình bày/ phụ bếp #3	6	16h-22h	8	8h-16h	8	8h-16h	7	16h-23h
	Rán/phụ bếp #2	6	16h-22h	7	16h-23h	7	16h-23h	0	Nghỉ
	Nướng/ phụ bếp #2	0	Nghỉ	7	16h-23h	7	16h-23h	7	16h-23h
	Trình bày/ phụ bếp #2	6	16h-22h	7	16h-23h	7	16h-23h	7	16h-23h
	Rửa bát/ khuân vác #2	0	Nghỉ	8	16h-24h	8	16h-24h	8	16h-24h
Tổng		57		53		53		53	
Phục vụ (trưa)	Dọn bàn	5	11h-16h	5	11h-16h	5	11h-16h	5	11h-16h
Bồi bàn	5	11h-16h	5	11h-16h	5	11h-16h	5	11h-16h	
Bồi bàn	4	11h-15h	4	11h-15h	4	11h-15h	4	11h-15h	
Bồi bàn									
Phục vụ (tối)	Bồi bàn	6	16h-22h	7	16h-23h	7	16h-23h	7	16h-23h
Bồi bàn	5	16h-21h	6	16h-22h	6	16h-22h	6	16h-22h	
Bồi bàn									
Dọn bàn									
Dọn bàn									
	6	16h-22h	7	16h-23h	7	16h-23h	7	16h-23h	
Tổng		31		34		34		34	
	Nhân viên bar	7	16h-23h	7	16h-23h	7	16h-23h	8	16h-24h

	Kéo dài	GIỜ	Kéo dài	GIỜ	Kéo dài	TỔNG GIỜ			
	60		125		150				
	150		150		50				
	80		75		25				
	Thứ Sáu		Thứ Bảy		Chủ Nhật		Lương theo giờ	Tổng chi phí	
	10h-20h		10h-20h		Nghỉ		N/A	Lương	
8	8h-16h	8	8h-16h	8	8h-16h	40	11 đô-la	440 đô-la	
0	Nghỉ	8	8h-16h	8	8h-16h	40	10 đô-la	400 đô-la	
8	8h-16h	8	8h-16h	8	8h-16h	40	9 đô-la	360 đô-la	
0	Nghỉ	0	Nghỉ	8	8h-16h	40	7 đô-la	280 đô-la	
8	8h-16h	8	8h-16h	6	16h-22h	29	7 đô-la	203 đô-la	
0	Nghỉ	7	16h-23h	0	Nghỉ	36	9 đô-la	324 đô-la	
7	16h-23h	7	16h-23h	6	16h-22h	40	11 đô-la	440 đô-la	
7	16h-23h	6	16h-22h	6	16h-22h	40	10 đô-la	400 đô-la	
7	16h-23h	0	Nghỉ	6	16h-22h	40	9 đô-la	360 đô-la	
8	16h-24h	8	16h-24h	0	Nghỉ	40	7 đô-la	280 đô-la	
53		60		56		385		3.487 đô-la	(1)
5	11h-16h	5	11h-16h	5	11h-16h	35	5 đô-la	175 đô-la	
5	11h-16h	5	11h-16h	5	11h-16h	35	5 đô-la	175 đô-la	
4	11h-15h	5	11h-16h	5	11h-16h	30	5 đô-la	150 đô-la	
		5	11h-16h	5	11h-16h	10	5 đô-la	50 đô-la	
7	16h-23h	7	16h-23h	5	16h-21h	46	5 đô-la	230 đô-la	
6	16h-22h	6	16h-22h	5	16h-21h	40	5 đô-la	200 đô-la	
6	16h-22h	6	16h-22h			12	5 đô-la	60 đô-la	
5	16h-21h	5	16h-21h			10	5 đô-la	50 đô-la	
7	16h-23h	7	16h-23h	5	16h-21h	46	5 đô-la	230 đô-la	
45		51		35		264		1.320 đô-la	(2)
9	16h-1h	9	16h-1h	5	16h-21h	52	5 đô-la	260 đô-la	(3)

TỔNG LƯƠNG HẰNG TUẦN (1) + (2) + (3) ..... 5,067 đô-la

Bảng 5-3: Dự kiến ngân quỹ hoạt động

	Hàng tuần (đô-la)	Hàng tháng (đô-la)	Hàng năm (đô-la)	% doanh số
DOANH THU				
Doanh số đồ ăn	16.905	73.198,65	878.383,8	73%
Doanh số đồ uống	6.236,5	27.120,96	325.45,46	27%
Tổng doanh số	23.168,5	100.319,61	1.203.835,26	100%
Chi phí đồ ăn (30%)	5.071,5	21.959,6	263.515,14	22%
Chi phí đồ uống (20%)	1.252,7	5.424,19	65.090,29	5%
Chi phí bán hàng	6.324,2	27.383,79	328.605,43	27%
Lãi gộp	**16.844,3**	**72.935,82**	**875.229,83**	**73%**

CHI PHÍ HOẠT ĐỘNG CỐ ĐỊNH (ĐÔ-LA)				
Tiền thuê/chiếm dụng	1.874,58	8.000	96.000	7,97%
Dịch vụ	692,84	3.000	36.000	2,99%
Điện thoại	57,74	250	3.000	0,25%
Quảng cáo	115,47	500	6.000	0,50%
Bảo hiểm	96,23	416,67	5.000	0,42%
Tiệt trùng	96,23	416,67	5.000	0,42%
Bếp trưởng/ quản lý bếp	961,54	4.163,46	50.000	4,2%
Lương chủ sở hữu	1.443,42	6.250	75.000	6,2%
Quản lý	750	3.247,5	38.970	3,2%
60% lương nhân viên bếp và phục vụ	3.040,20	13.164,07	157.968,79	13,1%
Thuế thu nhập cá nhân	743,42	3.219,00	38.628,04	3,2%
Bảo hiểm cho nhân viên	309,76	1.341,25	16.095,02	1,3%
Phí cấp phép	69,23	300	3.600	0,3%
Phí đổ rác	173,08	750,00	9.000	0,75%
Chi phí cố định (3)	10.335,14	44.751,95	537.061,85	45%
CHI PHÍ HOẠT ĐỘNG KHẢ BIẾN				
Sửa chữa bảo trì	92,31	400	4.800	0,40%
Cung cấp và thoát nước	57,69	250	3.000	0,2%
Phí thẻ tín dụng	347,53	1.880,99	22.571,91	1,9%
Đồ dùng lau dọn	250	1.082,5	13.000	1%
Giặt là	200	866,67	10.400	1%
Giấy ăn	100	433,33	5.200	0,4%
Thay dao dĩa và đồ thủy tinh	100	433,33	5.200	0,4%
Chi phí khác	50	216,67	2.600	0,2%
40% lương nhân viên bếp và phục vụ	100	433,33	5.200	0,4%
Thuế thu nhập cá nhân	2.026,8	8.782,8	105.393,6	9%
Bảo hiểm đền bù cho nhân viên	243,22	1.053,94	12.647,23	1%
Bảo hiểm xã hội và Medicare	305,24	1.321,71	15.872,74	1%
Chi phí khả biến (2)	**3.874,13**	**17.161,08**	**205.955,16**	**17%**

Lợi nhuận trước khấu hao	2.635,03	11.022,79	132.212,82	13,5%
Khấu hao (4)	120,19	520,43	6.250	
Lợi nhuận ròng	2.514,84	10.502,36	125.962,82	10,5%
Đầu tư vào nhà hàng (bảng 5-5)			290.000,00	
Lợi tức đầu tư			125.962,82 290.000,00	43%

Dĩ nhiên, nếu nhà hàng của bạn tiếp tục có lợi nhuận cao, bạn hẳn muốn giữ nhiều lợi nhuận ròng hơn cho mình hoặc tăng lương sau khi các nhà đầu tư đã nhân lại 240.000 đô-la của họ. Với mức 100.963 đô-la mỗi năm, sẽ mất hai năm rưỡi để họ thu lại hết

khoản đầu tư của mình. Thực tế, đây chính là một chiến lược tốt để thu hút các nhà đầu tư. Nếu các nhà đầu tư biết bạn có ý định ưu tiên trả tiền đầu tư thật nhanh, họ sẽ muốn đầu tư hơn. Tuy vậy, sau khi trả khoản đầu tư ban đầu, bạn nên có kế hoạch tiếp tục trả cho họ khoản lợi tức đầu tư tốt. Họ xứng đáng nhận được nó, vì đã mạo hiểm bỏ tiền đầu tư vào bạn! Vì các nhà hàng được coi là những khoản đầu tư mạo hiểm, phần lớn các nhà đầu tư không phải thành viên gia đình hoặc bạn thân sẽ nhắm tới lợi tức đầu tư ít nhất 25% . Dẫu vậy, một số nhà đầu tư muốn trải nghiệm khía cạnh "lãng mạn" hoặc "sung sướng" của ngành này có thể chấp nhận mức lợi tức thấp hơn.

Có nhiều cách để chia lợi nhuận giữa bạn và các đối tác. Việc chia sẻ lợi nhuận nằm ngoài phạm vi của cuốn sách này, nhưng luật sư hoặc kế toán của bạn sẽ giúp bạn xây dựng một giao kèo công bằng và hợp lý về tài chính. Các chi tiết về việc chia sẻ lợi nhuận ròng sẽ được trình bày rõ ràng trong thỏa thuận hợp danh, tập đoàn hoặc công ty trách nhiệm hữu hạn. Ở Chương 13, chúng ta sẽ thảo luận về các hình thức kinh doanh này.

TÍNH TOÁN ĐIỂM HÒA VỐN

Khi đã làm xong bản báo cáo lãi lỗ dự kiến, bước tiếp theo là thực hiện phân tích điểm hòa vốn. Như bạn có thể đã đoán ra, điểm hòa vốn chính là điểm mà tại đó tổng doanh số và chi phí là bằng nhau, nghĩa là không có lãi mà cũng không bị lỗ. Qua phân tích điểm hòa vốn, bạn sẽ xác định được mức doanh số hằng ngày mà nhà hàng cần đạt được để hòa vốn, hay nói cách khác là phải đạt được trước khi bạn kiếm ra đồng lãi đầu tiên. Phân tích điểm hòa vốn cũng sẽ giúp bạn thực hiện các quyết định "nếu-thì" mà không cần làm lại bản báo cáo lãi lỗ dự kiến. (Xem các ví dụ về các trường hợp "nếu-thì" ở phần sau.)

Việc trình bày toàn diện phân tích điểm hòa vốn, chi phí, doanh số và lợi nhuận nằm ngoài phạm vi của cuốn sách này. Tuy thế, bạn có thể sử dụng công thức sau để tính điểm hòa vốn:

Điểm hòa vốn bằng tổng chi phí cố định chia cho (1 trừ đi chi phí khả biến tính theo phần trăm doanh số). Xem công thức trong bảng 5-4.

Đừng lo lắng về các công thức toán học của công thức này; cứ việc sử dụng và nó sẽ đem lại phép màu cho bạn.

Sử dụng ngân quỹ dự kiến trong bảng 5-3, giờ bạn đã sẵn sàng để

tính toán điểm hòa vốn hằng tuần, hằng tháng và hằng năm. Xem bảng 5-4. Danh sách sau sẽ hướng dẫn bạn một quy trình mẫu để tính toán các con số hằng tuần.

1	Tổng chi phí cố định gồm chi phí hoạt động cố định 10.335,14 đô-la cộng với chi phí khấu hao 120,19 đô-la thành 10.455,33 đô-la.
2	Tổng chi phí khả biến gồm chi phí bán hàng 6.324,2 đô-la cộng với chi phí hoạt động khả biến 3.874,13 đô-la thành 10.198,33 đô-la.
3	Chi phí khả biến theo phần trăm doanh số được tính bằng cách chia các chi phí khả biến cho tổng doanh số, hay 10.198,33 đô-la chia cho 23.168,5 đô-la, tương đương với 44%.
4	Lấy 1 trừ đi chi phí khả biến theo phần trăm doanh số (tỷ lệ đóng góp), nghĩa là 1 trừ 0,44 bằng 0,56.
5	Doanh số hòa vốn hằng tuần là tổng chi phí cố định chia cho tỷ lệ đóng góp, hay 10.198,33 đô-la chia cho 0,56 bằng 18.211,3 đô-la.

Để xác định doanh số hòa vốn hằng tháng, chia tổng chi phí cố định của tháng với tỷ lệ đóng góp (1 trừ đi chi phí khả biến hằng tháng theo phần trăm doanh số), hay 45.272,38 : 0,56 = 80.843,54 (đô-la). Trong ví dụ này, điểm hòa vốn hằng năm là 543,311.85 : 0,56 = 970.199,73 (đô-la).

Để xác định điểm hòa vốn hằng ngày, bạn chỉ cần chia điểm hòa vốn hằng tuần cho số ngày làm việc mỗi tuần, trong trường hợp này là 7. Điểm hòa vốn hằng ngày trong ví dụ này sẽ là 18.676,26 : 7 = 2.668,04 (đô-la).

Điều này diễn ra trước khi bạn kiếm ra *dù chỉ một đồng lợi nhuận* ở mức doanh số và chi phí dự kiến, và nhà hàng của bạn cần có doanh số trung bình 2.668,04 đô-la mỗi ngày. Bạn cũng có thể chia điểm hòa vốn hằng tháng cho 30 ngày và doanh số hòa vốn hằng năm với số ngày bạn mở cửa trong năm để tính ra doanh số hòa vốn.

THỰC HIỆN PHÂN TÍCH "NẾU-THÌ" VÀ NHẬN DIỆN CÁC VẤN ĐỀ TIỀM TÀNG

Theo bảng dự đoán (xem bảng 5-3), doanh số hàng tuần là 4.492,24 đô-la cao hơn điểm hòa vốn (tổng doanh số trừ đi điểm hòa vốn hằng tuần, hay 23.168,5 đô-la trừ đi 18.676,26 đô-la), và tương lai có vẻ rất xán lạn với nhà hàng này, nhưng nếu doanh số dự kiến lại thấp hơn doanh số hòa vốn thì sao? Trong trường hợp đó, điều này có thể chứng tỏ:

- Giá của bạn quá thấp
- Chi phí cố định quá cao
- Chi phí khả biến quá cao
- Hình thức nhà hàng của bạn không phù hợp với thị trường

Chỉ cần thay đổi các biến doanh số, chi phí cố định và chi phí khả biến trong công thức tính điểm hòa vốn, bạn sẽ nhanh chóng thấy được mức doanh số cần thiết để hòa vốn và kiếm ra lợi nhuận. Ví dụ, giả sử người trong ví dụ đã bỏ lỡ cơ hội để thuê nhà với mức 8.000 đô-la mỗi tháng, nhưng một địa điểm lớn hơn ở góc phố lại có thể thuê được ở mức 10.000 đô-la mỗi tháng. Đây là cách tính điểm hòa vốn mới: 10.455,33 (tổng chi phí cố định) + 2.000 = 12.455,33 (đô-la); sau đó ta tính 12.455,33 (chi phí cố định mới) : 0,56 = 22.241,66 (đô-la).

Nói cách khác, để chi trả được thêm 2.000 đô-la tiền thuê nhà mà vẫn có được mức lãi hằng tuần ban đầu là 2.514,84 (lãi ròng), doanh số hằng tuần phải tăng 3.565,40 đô-la (22.241,66 đô-la [điểm hòa vốn mới] trừ đi 18.676,26 đô-la [điểm hòa vốn cũ]).

Tương tự, điều gì sẽ xảy ra nếu thay vì phải trả thêm tiền thuê nhà, người chủ nhà hàng trong ví dụ có thể giảm chi phí khả biến từ 44% xuống 41% ? Trong trường hợp này, tỷ lệ chi phí khả biến sẽ là 0,41 và điểm hòa vốn hằng tuần mới sẽ là 10.455,33 : (1 – 0,41) hay 10.455,33 : 0,59 = 17.720,98 đô-la (điểm hòa vốn mới), tương đương mức giảm 955,28 đô-la mỗi tuần.

Chỉ cần thay đổi một chút công thức điểm hòa vốn, bạn cũng có thể tính ra lượng doanh số trội hơn cần thiết để đem lại một khoản lợi nhuận nhất định. Công thức được thay đổi mà bạn sẽ sử dụng là như sau: (tổng chi phí cố định cộng với lợi nhuận) : (1 – chi phí tính theo phần trăm doanh số) = mức doanh số cần thiết.

Hãy cùng giả định rằng để thu hút được một nhóm các nhà đầu tư, nhà hàng trong ví dụ phải có lợi nhuận ròng hằng năm là 200.000 đô-la chứ không phải 125.962,82 đô-la. Để xác định doanh số cần thiết trong năm đầu tiên, chúng ta thực hiện phép toán sau:

543.111,85 + 200.000 [hay 743.311,85 đô-la]/1 - 0,44 [hay 0,56] = 1.327.342,5 (đô-la)

Nói cách khác, để có lợi nhuận ròng 200.000 đô-la, doanh số hằng năm của bạn phải tăng từ 1.203.835,26 đô-la lên 1.327.342,50

đô-la, hay mức tăng là 123.507,3 đô-la.

Với bản kế hoạch vốn dự kiến và phân tích điểm hòa vốn, giờ bạn đã sẵn sàng thiết lập ngân quỹ vốn đầu tư, nhưng đầu tiên, tôi muốn cảnh báo trước. Bạn cần phải hiểu rằng doanh số và chi phí dự kiến hiếm khi trùng khớp với kết quả thực tế trong vài tuần hoặc vài tháng đầu tiên đi vào hoạt động. Doanh số thường phải mất vài tháng mới lên tới mức dự kiến. Trong khi đó, tất cả các chi phí cố định và một phần chi phí khả biến sẽ phát sinh ngay từ ngày đầu. Hiểu được điều này, bạn có thể lên kế hoạch vốn phù hợp, đặc biệt là vốn lưu động. Vốn lưu động là phần vốn thừa ra, một khoản dự trữ mà nếu cần bạn có thể dùng để thanh toán các chi phí ngoài dự kiến giúp nhà hàng duy trì hoạt động trong một vài tháng đầu tới khi có lãi.

Bảng 5-4: Phân tích điểm hòa vốn

	Hằng tuần	Hằng tháng	Hằng năm
CHI PHÍ KHẢ BIẾN (ĐÔ-LA)			
Chi phí bán hàng (1)	6.324,2	27.383,79	328.605,43
Chi phí khả biến (2)	3.874,13	17.161,08	205.955,16
Tổng chi phí khả biến	10.198,33	44.544,87	534.560,59
Chi phí cố định (đô-la)			
Chi phí cố định (3)	10.335,14	44.751,95	537.061,85
Khấu hao (4)	120,19	520,43	6.250
Tổng chi phí cố định	10.455,33	45.272,38	543.311,85
Công thức điểm hòa vốn	$\frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{1 – Chi phí khả biến là a\% doanh số}}$		
Chi phí khả biến là a% doanh số	$\frac{\text{Tổng chi phí biến đổi}}{\text{Tổng doanh số}}$		
Chi phí khả biến là a% doanh số	$\frac{10.198,33}{23.168,50}$	$\frac{44.544,87}{100.319,61}$	$\frac{534.560,59}{1.203.835,26}$
Chi phí khả biến là a% doanh số	44%	44%	44%
1 trừ chi phí khả biến tính theo % doanh số hay (1 – 0,44)	56%	56%	56%
Điểm hòa vốn	$\frac{10.455,53}{56\%}$	$\frac{45.272,38}{56\%}$	$\frac{543.311,85}{56\%}$
Điểm hòa vốn	18.676,26	81.420,47	977.263,89

Bảng 5-5: Mẫu ngân quỹ nhu cầu vốn (đô-la)

Tiền thuê nhà tháng đầu	8.000	Nồi, chảo và đồ nấu bếp	3.500
An ninh	16.000	Đồ sứ, đồ thủy tinh và đồ bạc...	5.500
Đặt cọc dịch vụ	3.000	Logo, thực đơn, thiết kế mái hiên	3.500
Phí cho kiến trúc sư	8.000	Bảo hiểm ban đầu	4.500
Giấy phép (thoát nước, chữa cháy, y tế)	1.500	Dự trữ thực phẩm ban đầu	3.000
Giấy phép bán rượu	10.000	Dự trữ đồ uống ban đầu	2.500
Luật sư	5.000	Dự trữ đồ lau dọn ban đầu	1.000
Sửa sang, thiết kế, trang trí	100.000	Lương ban đầu	10.000
Bàn ghế và đồ gỗ	25.000	Hệ thống quản lý bán hàng	20.000
Thiết bị bếp và quầy bar	20.000	Vốn lưu động	40.000
Tổng: 290.000 (đô-la)			

ƯỚC TÍNH NHU CẦU VỐN VÀ THIẾT LẬP KẾ HOẠCH VỐN

Cuối cùng, chúng ta cũng đến với câu hỏi ưa thích của các chủ nhà hàng tương lai: phải mất bao nhiêu tiền để mở một nhà hàng? Một khi bạn có được những con số cho thấy ý tưởng của bạn khả thi, bước tiếp theo là ước lượng bạn cần bao nhiêu vốn (tiền!) để mở nhà hàng.

Cách thực hiện là chuẩn bị một bản *kế hoạch vốn*. Điều tối quan trọng là bản kế hoạch ngân quỹ nay phải chính xác và thực tế nhất có thể, đặc biệt là nếu bạn định vay tiền hoặc phải thu hút vốn đầu tư. Việc bạn quay lại xin thêm tiền từ các chủ nợ và nhà đầu tư sẽ nhanh chóng làm xói mòn lòng tin của họ đối với bạn.

Thiếu đi một bản kế hoạch vốn thực tế hoặc không tuân thủ ngân quỹ đã chuẩn bị trước là hai trong số các lý do phổ biến nhất khiến các nhà hàng thất bại trong thời gian đầu. Bạn rất dễ bị cuốn theo ước mơ của mình và chủ quan đánh giá thấp các chi phí khởi nghiệp. Ví dụ, khi mở nhà hàng đầu tiên, bản ngân quỹ mơ mộng của chúng tôi bị thiếu tận 30.000 đô-la so với thực tế. Bạn cũng có thể xem một ví dụ hay hơn nữa trong bộ phim tài liệu năm 2003 tên là *Eat This New York*, nói về những thử thách mà hai con người mơ mộng, John McCormick và Billy Phelps, phải vượt qua khi rời Minneapolis tới mở nhà hàng ở New York. Những nỗi đau, sự

thống khổ, bực bội của họ được dùng để minh họa những hậu quả kinh hoàng của việc đánh giá quá thấp chi phí khởi nghiệp. Tuy thế, cũng phải khen ngợi họ ở điểm là bất chấp lời cảnh báo về thất bại của nhà hàng, John và Billy vẫn kiên định và sau cùng hiện thực hóa được giấc mơ sở hữu một quán cà phê thành công ở New York. Bài học từ câu chuyện này là một nhà hàng hiện giờ rất thành công hoàn toàn có thể đã từng là một thảm họa do lập kế hoạch vốn sai. Đây là một sai lầm phổ biến ngay cả với những người giàu kinh nghiệm.

Mục tiêu của bạn là chuẩn bị một kế hoạch vốn thực tế cho phép bạn mở được nhà hàng đúng thời hạn với ít khó khăn nhất. Mở được nhà hàng đúng thời hạn cũng quan trọng như thực hiện đúng kế hoạch vốn, vì phần lớn các chi phí cố định – tiền thuê, bảo hiểm và trả nợ – sẽ tiếp tục nảy sinh trong khi bạn chỉ mới đang trong quá trình chuẩn bị mà chưa sẵn sàng khai trương. Việc trì hoãn khai trương nhà hàng cũng sẽ dẫn đến mất doanh số, đặc biệt là nếu bạn hoạt động ở thị trường biến động theo mùa và đang có kế hoạch nắm bắt mùa cao điểm.

Cách tốt nhất để tránh các vấn đề về dòng tiền lúc đầu là chuẩn bị một kế hoạch khẩn cấp hoặc khoản vốn dự trữ trong ngân quỹ để trang trải các khoản dôi dư so với kế hoạch vốn và/hoặc những trì hoãn trong việc xây dựng. Lượng tiền được dành ra cho các tình huống khẩn cấp sẽ phụ thuộc vào quy mô nhà hàng và lượng công việc cần hoàn thành. Số lượng khuyến cáo là 20% tổng ngân quỹ sau cùng.

Hãy sử dụng danh sách sau như một bản hướng dẫn giúp bạn chuẩn bị kế hoạch vốn sơ bộ (xem bảng 5-5 để tham khảo ví dụ về kế hoạch vốn):

- Tiền thuê và đặt cọc (cho nhà môi giới)
- Thiết kế, trang trí và phí trả trước nếu có (kiến trúc sư, kỹ sư, nhà thầu)
- Chi phí xây dựng, *bao gồm cả thuế và phí vận chuyển vật liệu*, và nếu có thì cả chi phí để tuân thủ Chương III của đạo luật dành cho người khuyết tật năm 1990 (nhà thầu)
- Phí luật sư, kế toán và các dịch vụ khác liên quan tới các mảng sau (kế toán hoặc luật sư):
    - Thương lượng tiền thuê nhà
    - Đăng ký tên doanh nghiệp
    - Lấy mã số liên bang và tiểu bang, và cả mã số thuế của

bang và địa phương
    - Soạn thảo các thỏa thuận hợp danh và cổ phần nếu cần thiết
    - Lấy các giấy phép cần thiết, ví dụ như giấy phép xây dựng, chữa cháy, y tế và giấy phép kinh doanh rượu
    - Trả chi phí thực cho tất cả các giấy phép
- Phí cấp phép kinh doanh rượu (phòng quản lý của bang)
- Phụ phí bảo hiểm cho các khoản sau (nhà môi giới bảo hiểm):
    - Trợ cấp cho nhân viên
    - Bảo hiểm trách nhiệm tổng quát
    - Bảo hiểm trách nhiệm rượu
    - Chữa cháy
    - Lũ lụt
    - Gián đoạn hoạt động
    - Trộm cắp
    - Bảo hiểm tài sản
    - Hư hỏng vòi phun
- Bàn ghế, đồ đạc và thiết bị, *bao gồm cả thuế, phí vận chuyển và lắp đặt,* ví dụ như các loại sau (nhà cung cấp và nhà thầu):
    - Thiết bị bếp
    - Bàn ghế phòng ăn
    - Thiết bị quầy bar
    - Hệ thống bán hàng tại chỗ, máy tính và các phần mềm liên quan
    - Đặt cọc dịch vụ (công ty dịch vụ)
    - Đồ gốm, thủy tinh, đĩa và đồ nấu bếp, *bao gồm cả thuế và phí vận chuyển* (nhà cung cấp)
    - Dự trữ đồ ăn, bia và rượu ban đầu (nhà cung cấp)
    - Thiết kế và in thực đơn (nhà in chuyên nghiệp hoặc tự mua máy tính và máy in)
    - Lương ban đầu và các phí thu nhập liên quan (kế toán hoặc tự ước lượng)
    - Chi phí marketing và quảng cáo ban đầu (chuyên gia, công ty PR hoặc chính mình)

- Vốn lưu động: khoản vốn dôi ra để chi trả bất kỳ chi phí phát sinh ngoài dự kiến nào và giúp duy trì hoạt động trong vài tháng đầu cho tới khi kiếm được lãi; khoản này tối thiểu nên bằng chi phí cố định của ba tháng (theo bảng báo cáo lãi lỗ dự kiến; xem bảng 5-3).

GIỜ THÌ SAO ĐÂY?

Nếu nghiên cứu khả thi và phân tích điểm hòa vốn cho thấy hình thức nhà hàng của bạn là phù hợp, bước tiếp theo là cân nhắc liệu bạn có nguồn lực tài chính để tự mở nhà hàng hay phải vay tiền hoặc thu hút đầu tư. Nếu bạn cần vốn vay hoặc đầu tư, hãy chuẩn bị một bản kế hoạch kinh doanh (trong đó nên bao gồm bản báo cáo lãi lỗ dự kiến, phân tích điểm hòa vốn và nhu cầu vốn) rồi gửi nó cho các ngân hàng và nhà đầu tư. (Xem Chương 12 và 13.)

Đọc đến đây, bạn đã sẵn sàng để đi sâu vào các chi tiết cụ thể của việc biến giấc mơ nhà hàng của mình trở thành hiện thực. Các chương tiếp theo sẽ dạy bạn cách thiết lập thực đơn và ra giá, thiết kế và sắp đặt phòng ăn, mở quầy bar, thiết kế và trang bị cho nhà bếp, tuyển chọn và đào tạo nhân viên. Rất nhiều thông tin ở các chương sau sẽ vô cùng hữu ích trong việc giúp bạn chuẩn bị vốn hoạt động và nhu cầu vốn. Vì thế, bạn nên đọc và nghiên cứu thật kỹ càng.

Đi vào chi tiết

Chương 6
Xây dựng thực đơn

Một trong những quyết định quan trọng nhất bạn phải đưa ra trong giai đoạn đầu là nên phục vụ món gì. Đồ ăn Pháp, Mỹ, Italia, Mexico hay kết hợp? Trong số tất cả các thành tố tạo nên hình thức nhà hàng của bạn, không gì quan trọng hơn là loại đồ ăn bạn phục vụ. Thử nghĩ mà xem: mỗi khi một nhóm người Mỹ cân nhắc địa điểm đi ăn, câu hỏi đầu tiên thường là: "Giờ bọn mình thích ăn món gì nhỉ?" Đây là lý do tại sao phần lớn, nếu không muốn nói là tất cả, các sách thông tin nhà hàng đều liệt kê theo dạng đồ ăn mà nó phục vụ.

Khi sáng tạo thực đơn, bạn cần cân nhắc thị trường mục tiêu, đối thủ tiềm năng và xu hướng ẩm thực hiện tại. Quyết định phục vụ loại đồ ăn nào chỉ là bước đầu trong quá trình tạo thực đơn. Sau đó, bạn phải xem xét phục vụ bao nhiêu món, ở mức giá nào, và đảm bảo bạn có đủ nguồn lực – nhân viên, thiết bị, thành phần món ăn và thời gian – để biến thực đơn đó thành hiện thực. Thời khắc tất cả mọi thứ hoàn thành và bạn có thể cầm tờ thực đơn trong tay quả thực rất tuyệt vời. Nghe thì có vẻ nhiều việc, nhưng đừng lo. Chương này sẽ hướng dẫn bạn từng bước một.

THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

Khách hàng mục tiêu muốn ăn gì? Họ có ăn trên đường đi và vì thế muốn có đồ ăn thật nhanh không? Hay đó là những người trẻ muốn tìm kiếm điều mới lạ? Hay đó chỉ là một nhóm khách bảo thủ ghiền thịt-và-khoai tây? Họ có nhiều thu nhập thừa và thời gian để ăn ở một nơi sang trọng không? Hay những người này thích suồng sã và tiết kiệm? Hay tất cả các nhóm trên? Nếu đã thực hiện nghiên cứu thị trường sử dụng các kỹ thuật ở Chương 2, bạn đã có câu trả lời rồi. Bạn sẽ biết được lợi điểm bán hàng độc nhất thu hút các nhóm khách hàng đó. Bạn cũng sẽ nắm được

kiểu ẩm thực, phương pháp chế biến hoặc các xu hướng ẩm thực đang thừa hoặc thiếu – hay chưa xuất hiện – trong khu phố mà bạn đang cân nhắc.

Khi tôi cân nhắc thay đổi hình thức nhà hàng vào đầu năm 1994, có ít nhất 25 nhà hàng Italia trong bán kính bảy dãy nhà quanh nhà hàng của tôi. Tôi biết rằng để cạnh tranh thành công, tôi phải tạo được điều khác biệt. Như đã nói ở phần trước, ở đó chưa có nhà hàng ẩm thực kiểu Tây Nam nào. Bạn sẽ không thể tin được có bao nhiêu doanh nhân khởi nghiệp đã xuất hiện và cứ thế mở nhà hàng Italia, ai nấy đều nghĩ mình có thể đánh bại đối thủ cạnh tranh. Cuối cùng, phần lớn đều thất bại.

Có được ý tưởng khái quát về loại thức ăn mà mình sẽ phục vụ chỉ là bước đầu. Thử thách tiếp theo là tinh chỉnh ý tưởng. Ví dụ, thị trường mục tiêu của bạn là những người trẻ tuổi muốn tìm kiếm những món ăn mới lạ, vì thế, bạn quyết định sẽ phục vụ ẩm thực nước ngoài. Nhưng nhóm khách hàng này mạo hiểm đến đâu? Liệu họ có muốn hương vị và không khí nguyên bản với hàng loạt gia vị và món ăn lạ lẫm trong thực đơn, hay họ thích một phiên bản Mỹ hóa nhẹ nhàng và ít nhất là quen thuộc hơn một chút? Quan trọng nhất, liệu lựa chọn ẩm thực của bạn có thu hút đủ các đối tượng khách hàng để duy trì hoạt động không?

Các nhà hàng đồ ăn nước ngoài luôn phải vật lộn với câu hỏi các món cay nên cay ở mức nào. Mức "cay" của nhiều người Mỹ có thể chỉ được coi là "ít cay" ở nước bản địa. Nếu đồ ăn quá cay, khách Mỹ sẽ không ăn. Nhưng nếu ít cay quá, nhà hàng sẽ mạo hiểm bị tẩy chay bởi các khách hàng muốn tìm kiếm trải nghiệm mới lạ. Hãy nhìn vào tấm gương của Yan Can, một chuỗi nhà hàng ăn nhanh kiểu châu Á tại California. Đội ngũ của bếp trưởng Martin Yan, những người đã dành 18 tháng tạo thực đơn, đã không cho rằng người Mỹ có thể thưởng thức món gà kung-pao truyền thống của Trung Quốc vốn đầu dầy mỡ, ớt và hạt tiêu Tứ Xuyên. Vậy nên, họ giảm bớt gia vị. Nhưng hãy nhìn vào bài đánh giá trên Metro, một tạp chí ở Thung lũng Silicon: "Khi tới ăn ở một nhà hàng châu Á, tôi kỳ vọng các món ăn vẫn nóng hổi và có hương vị đặc trưng; tôi kỳ vọng các món phải có sự tương phản giữa nóng và lạnh, nước sốt thật ngon và nước canh bốc khói. Đồ ăn ở Yan Can chỉ có thứ hương vị nhàn nhạt được pha loãng một cách có chủ ý, hay như ông chủ của nó nói là đã 'gia giảm' cho hợp với số đông người Mỹ. Quá nhiều đường át hết cả gia vị chính, khiến các món ăn bị ngọt, không còn hương vị nguyên bản vốn có." Bài đánh giá này khiến những khách hàng khó tính tránh xa Yan Can. Nhà hàng này đã phải đóng cửa và không thể hoạt động trở lại.

Trong một kịch bản khác, ví dụ, lợi điểm bán hàng độc nhất của bạn là một đầu bếp nổi tiếng. Liệu tầm nhìn của ông ta có phù hợp với nhu cầu của khách hàng tiềm năng không?

Có một cảnh rất hay trong bộ phim *Big Night* minh họa vấn đề về khả năng tương đồng khẩu vị của một bếp trưởng với khách hàng. Một cặp đôi không quen ăn món risotto, một món cơm Italia, muốn ăn mì với risotto dù hai món này không phải để ăn cùng nhau. Sau đó, người vợ phàn nàn rằng những mẩu hải sản trong đĩa risotto bé quá. Vị đầu bếp nổi xung vì hai vị khách khó chiều chẳng hiểu gì về kiểu nấu món này! Tuy thế, cuối cùng, ông ta cũng đồng ý làm cho họ món spaghetti theo ý họ vì ông nhận ra những người này quá kém hiểu biết để có thể thưởng thức các món sang trọng.

Điều này cũng liên quan tới thử thách làm sao để tìm ra lợi điểm bán hàng độc nhất phù hợp với khẩu vị của khách hàng và đủ rộng để thu hút đủ lượng khách giúp nhà hàng phát đạt.

CÁC XU HƯỚNG MỚI

May thay, khẩu vị của mọi người đang ngày càng mở rộng. Gần đây, số lượng sách, tạp chí và chương trình truyền hình liên quan tới ăn uống và nhà hàng đang bùng nổ. Hãy nhìn vào con số sau: chưa tính kênh nhánh, bắt nguồn từ kênh chính là Cooking Channel, kênh Food Network có trung bình 1,1 triệu người xem mỗi tối, và hiện giờ có hơn 300 trường dạy nấu ăn trên khắp nước Mỹ với hàng chục nghìn học viên đang theo học nghệ thuật nấu ăn. Năm 2011, Nielsen BookScan, người chuyên cung cấp số liệu cho các nhà xuất bản sách, đã tiết lộ trong khi ngành công nghiệp xuất bản chứng kiến doanh số sách in giảm 4,5% vào năm 2009 và 2010, doanh số sách dạy nấu ăn lại tăng 4% trong cùng giai đoạn và đỉnh điểm là tăng 8% trong năm 2011.

Các chương trình trên Internet và truyền hình như *No Reservations*, trong đó, đầu bếp nổi tiếng Anthony Bourdain tới thăm các quốc gia trên khắp thế giới và các thành phố ở Mỹ, việc này đã giúp tăng nhận thức của người Mỹ về ẩm thực nước ngoài. Ngày càng có nhiều người Mỹ đi du lịch nước ngoài, và khi đó, hoạt động ưa thích của họ chính là đi ăn nhà hàng. Cùng lúc đó, dòng người nhập cư ào ạt làm tăng số lượng nhà hàng phục vụ đồ ăn nước ngoài ở Mỹ. Khi kết hợp với nhau, các yếu tố này khiến người Mỹ trở nên quen với các món ăn mới và lạ lẫm hơn, và họ ngày càng sẵn sàng mạo hiểm thử món mới. Đi ăn ở Mỹ không còn chỉ quanh quẩn với thịt-và-khoai tây nữa.

Minh chứng rõ ràng nhất về tinh thần sành ăn mới của người Mỹ là sự sẵn sàng đón nhận các kiểu ẩm thực chưa quen thuộc trước đó. Ngay cả các nhà hàng Mỹ cổ điển như Red Lobster cũng bắt đầu đưa các món ăn ngoại lai vào thực đơn. "Người Mỹ ngày càng trở nên sành ăn. Red Lobster là nhà hàng cao cấp cho gần như cả miền Trung nước Mỹ, vậy nên chúng tôi tin tưởng vào việc đưa những hương vị tuyệt vời này đến với khách hàng," Keith Keogh, Phó Chủ tịch phụ trách chất lượng món ăn và đồ uống của Red Lobster, chia sẻ trên tạp chí *Restaurants and Institutions.* "Bạn chỉ cần mở ti vi kênh Food Network hoặc chương trình *Good Morning America* là thấy ngay người ta nói về các món ăn có nguyên liệu nước ngoài, và giới thiệu đến khán giả các xu hướng ẩm thực mới nhất."

Các con số cũng củng cố cho những phát biểu này. Một nghiên cứu vào năm 2001 của Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia về Ẩm thực (National Restaurant Association Ethnic Cuisines) cho thấy khoảng 70-80% thực khách nhà hàng đã quen với một vài kiểu ẩm thực nước ngoài, trong đó có: Hồ Nam, Quan Thoại và Tứ Xuyên; Đức, Pháp, Hy Lạp và Tây Ban Nha; Nhật Bản; Ấn Độ; Cajun, Creole, ẩm thực vùng Đông Nam và Caribbean. Không có gì ngạc nhiên khi Steve Ells của nhà hàng Chipotle muốn mở rộng đế chế của mình, ông đã chọn món ăn Việt Nam. Chuỗi nhà hàng mới ShopHouse mở cửa hàng đầu tiên ở Washington D.C. vào năm 2011.

Ngoài sự bùng nổ của các loại ẩm thực mới, những xu hướng ẩm thực hiện tại cũng bao gồm các kỹ thuật chế biến khác nhau, cùng các nguyên liệu đặc biệt, ví dụ như các loại rau củ tươi được trồng theo mùa tại địa phương hoặc thịt gia súc gia cầm chăn nuôi kiểu hữu cơ như hình thức kinh doanh do Chez Panisse đi tiên phong. Đây là cách tiếp cận mà ngày càng nhiều nhà hàng trung và cao cấp đang sử dụng. Một số nhà hàng kết hợp và hòa trộn các xu hướng với nhau. Ví dụ, Charles Phan áp dụng hình thức của Chez Panisse sang đồ ăn kiểu châu Á, đem lại thành công vang dội cho nhà hàng The Slanted Door tại San Francisco.

Xu hướng ăn kiêng và dinh dưỡng cũng định hình sở thích của khách hàng và là cơ hội cho các nhà hàng tạo nên những lợi điểm bán hàng độc nhất mới.

Thế hệ bùng nổ dân số là động cơ thúc đẩy xu hướng quan tâm tới sức khỏe kiểu này. Những người thuộc thế hệ này, vốn tạo nên nhóm nhân khẩu học lớn nhất cả nước, là đối tượng khách hàng không thể bỏ qua. Họ có thu nhập thừa cao nhất trong tất cả các

nhóm tuổi. Không có gì ngạc nhiên, đây chính là những khách hàng tới các quán bình dân và cao cấp thường xuyên nhất.

Dù sắp bước sang cái tuổi phải lo lắng về sức khỏe, nhưng những người thuộc thế hệ bùng nổ dân số này không chịu lặng lẽ ra đi; họ muốn mình phải có vẻ ngoài thật ngầu và được hưởng thụ, và lựa chọn ẩm thực của họ cũng phản ánh điều này. Ngay cả nếu Atkins, South Beach và các chế độ ăn kiêng khác có biến mất, những lo lắng về sức khỏe và dinh dưỡng vẫn cứ tồn tại trong nhiều năm nữa. Để giải quyết các mối lo này, những người vận hành nhà hàng cũng chỉnh sửa thực đơn của mình, trong hiện tại và tương lai họ sẽ tiếp tục phục vụ những phần ăn nhỏ hơn gồm những món tươi và có lợi cho sức khỏe.

Phù hợp với xu hướng này, sushi và món gỏi ngày càng phổ biến, được coi là các món ăn có lợi cho sức khỏe và ít carbohydrates. Sushi không chỉ được ưa chuộng ở các nhà hàng cao cấp và bình dân, mà còn xuất hiện ở siêu thị và thậm chí đến cả tiệm 7-Eleven[7]. Xu hướng này sẽ ngày càng phát triển mạnh hơn khi người ta truyền tai nhau rằng ăn cá sống thực chất cũng an toàn như ăn thịt gà và thịt lợn đã nấu chín mà thôi.

Dù có quan tâm tới sức khỏe đến đâu, người ta thỉnh thoảng cũng muốn phá lệ tự nuông chiều bản thân một bữa, và đây cũng là điều nên làm. Vậy nên, hãy nhớ rằng trong thực đơn của bạn cũng phải mang lại cho họ những lựa chọn cho phép nuông chiều bản thân – có lẽ là một miếng cá được nướng hoàn hảo hoặc một món tráng miệng không thể chối từ.

Dĩ nhiên, sẽ luôn có những khách hàng đánh đồng kích cỡ suất ăn với giá trị của nó, và họ muốn suất của mình phải có "cỡ khủng". Việc nghiên cứu sẽ cho bạn biết liệu đây có phải thị trường mục tiêu của mình không.

Các thế hệ tương lai sẽ ăn nhà hàng, du lịch nước ngoài và xem kênh Food Network. Xu hướng này sẽ dẫn đến nhu cầu cao hơn về các món tươi sống, chất lượng cao với hương vị mạnh mẽ gần với ẩm thực nguyên bản của từng vùng miền, quốc gia.

Một chìa khóa để cạnh tranh thành công là phải bắt kịp các xu hướng ẩm thực mới, điều này giúp bạn tạo ra lợi điểm bán hàng độc nhất. Một lý do tại sao các chuỗi nhà hàng lại thành công là họ biết tương đối rõ khách hàng đang tìm kiếm thứ gì. Để theo kịp xu hướng hiện tại, họ dành hàng nghìn, nếu không phải là hàng triệu đô-la, để thuê các chuyên gia nghiên cứu và phát triển, những

người này sẽ xem xét các ấn phẩm ngành, nghiên cứu đối thủ, phân tích số liệu xu hướng và thực hiện thử nghiệm tỉ mỉ. Lấy ví dụ về nhà hàng cực kỳ thành công là Cheesecake Factory, ở đó họ xáo trộn 200 món trong thực đơn mỗi sáu tháng để theo kịp xu thế.

Bạn có thể không có đủ nguồn lực để thuê một nhóm nghiên cứu và phát triển, nhưng bạn vẫn có thể cập nhật tin tức kịp thời. Hãy ăn ở nhiều loại nhà hàng phổ biến khác nhau, đọc các ấn phẩm của ngành cũng như các tạp chí nổi tiếng khác về ẩm thực và rượu. Xem kênh Food Network. Đọc phần viết về nhà hàng và ẩm thực trên báo địa phương và xem các trang ăn uống trên Internet. Một việc ưa thích của tôi là tìm các cuốn sách mới tại khu bày sách dạy nấu ăn trong hiệu sách. Bốn ấn phẩm ngành xuất bản hằng tuần tôi khuyên các bạn nên đọc là *Tin tức Nhà hàng Quốc gia, Lòng mến khách của Nhà hàng, Nhà hàng & Tổ chức và Kinh doanh Nhà hàng (Nation's Restaurant News, Restaurant Hospitality, Restaurants & Institutions và Restaurant Business).*

XÂY DỰNG THỰC ĐƠN

Khi việc nghiên cứu thị trường giúp bạn biết rõ thị trường mục tiêu của mình là gì và quyết định loại đồ ăn nên phục vụ, bước tiếp theo là xác định số lượng và cụ thể từng món trong thực đơn. Hãy coi việc này giống như kết hợp các thành phần quan trọng tạo nên một món ăn hoàn hảo – chỉ khác là lần này, đó là cả một danh sách các món ăn!

Dưới đây là những yếu tố quan trọng nhất cần cân nhắc khi chọn lựa các món trong thực đơn:

- Sự sẵn có và chi phí nguyên liệu
- Thời gian chuẩn bị
- Khả năng tìm được nhân viên có đủ kỹ năng
- Yêu cầu về thiết bị
- Bài trí và thiết kế bếp
- Mức lãi của các món ăn

Nếu muốn mở một nhà hàng đồ nước ngoài, hãy đảm bảo bạn có nguồn cung cấp đáng tin cậy các nguyên liệu đặc biệt với giá phải chăng. Nếu muốn thực đơn của mình có chủ yếu các món tươi sống, hữu cơ, thịt và gia cầm được nuôi trồng ở địa phương, bạn cần nhớ một số điều sau. Các thực phẩm hữu cơ thường đắt đỏ

hơn, nhưng nhiều khách hàng lại thích các thành phần đó và cũng sẵn sàng trả giá cao hơn. Tuy thế, các thực phẩm hữu cơ không cần thiết phải đắt hơn nếu thực đơn của bạn thay đổi theo mùa. Thịt và gia cầm gần như lúc nào cũng đắt hơn vào cuối mùa xuân và mùa hè. May thay, đây là thời điểm hoa quả và rau củ rẻ cũng như ngon nhất.

Một yếu tố nữa cần tính đến là thời gian cần thiết để chế biến và phục vụ từng món trong thực đơn. Điều này đặc biệt quan trọng nếu bạn phục vụ các bữa ăn giới hạn thời gian, ví dụ như bữa sáng, bữa trưa, hoặc đồ ăn nhanh vào bất kỳ thời điểm nào trong ngày. Khi lần đầu thay đổi hình thức nhà hàng tại Zuni để phục vụ khách đến nhà hát, chúng tôi đã gặp rất nhiều khó khăn để phục vụ các món đủ nhanh theo yêu cầu. Phần lớn khách tới nhà hát đều muốn ăn và trả tiền món khai vị, món chính và tráng miệng trong vòng 1 tiếng 15 phút. Thường thì, họ đến lúc 6 giờ 30 phút tối và muốn rời đi lúc 7 giờ 45 phút để kịp giờ xem hát lúc 8 giờ. Bếp trưởng của chúng tôi hồi đó vốn đến từ một nhà hàng hạng sang, nơi một bữa ăn thường kéo dài hai tiếng. Rủi thay, ông ta cũng thiết kế một vài món trong thực đơn theo kiểu như vậy. Kết quả là, nhân viên bếp không thể nấu và trình bày các món ăn đó đủ nhanh để nhân viên phục vụ bán được cả ba món trong bữa ăn. Hậu quả: chúng tôi mất rất nhiều doanh số.

Để áp dụng thực đơn thành công, bạn sẽ cần nhân viên bếp được huấn luyện tốt, đặc biệt là bếp trưởng hiểu rõ hình thức nhà hàng, nhu cầu về nhân công và dịch vụ. Chúng ta sẽ thảo luận kỹ hơn về việc xây dựng đội ngũ nhân viên trong phần sau.

Bạn nên đảm bảo mình có đủ những thiết bị đặc biệt cần dùng để chế biến món ăn mình muốn phục vụ và chừa lại đủ khoảng trống trong bếp để trình bày các món đó.

Cuối cùng, bạn phải đảm bảo mình có thể bán các món trong thực đơn sao cho có lãi. Chúng ta sẽ bàn về việc định giá các món ăn ở phần sau của chương này, nhưng nguyên tắc rất đơn giản: bạn buộc phải chắc chắn nhóm khách hàng mục tiêu có thể chi trả mức giá đủ cho chi phí nguyên liệu, chuẩn bị, quản lý mà vẫn còn lãi. Quán DB Bistro Moderne của đầu bếp Daniel Boulud nổi tiếng ở New York tính giá 70 đô-la cho món burger gấp đôi nấm, tức là nó có hai lớp nấm đen và bên trong được nhồi sườn non và gan ngỗng – món này được Kỷ lục Guinness ghi nhận là món burger đắt nhất thế giới. Tuy thế, với giá nấm đen lên đến 875 đô-la một pound, bộ phận quảng bá của nhà hàng nói rằng DB chỉ bán ở mức hòa vốn mà thôi. DB bù đắp mức lãi nhỏ bằng số lượng: burger

nấm (trong đó có cả phiên bản một lớp nấm giá 59 đô-la) là món bán chạy nhất của nhà hàng.

Thực đơn nên có bao nhiêu món?

Hẳn bạn đã từng ăn ở một nhà hàng Trung Quốc nào đó với thực đơn dài đến nỗi bạn không biết phải bắt đầu từ đâu. Có lẽ, bạn cũng từng ăn ở một quán burger cổ điển gần như chẳng phục vụ gì khác ngoài burger và khoai tây rán, có thể thêm một ít thịt gà hoặc sandwich cá nữa. Thực đơn của bạn nói chung sẽ nằm ở giữa hai thái cực này. Nếu việc chọn món trong thực đơn dài của quán Trung Quốc quả thực đã rất khó khăn, hãy nghĩ xem sẽ còn khổ sở thế nào để dự trữ tất cả các nguyên liệu và chế biến chúng! Trong khi quá nhiều lựa chọn là một vấn đề nhức nhối, thì quá ít lựa chọn cũng không thật nhàm chán.

Ngoại trừ các quán pizza, burger và xúc xích, ít nhà hàng có thể thành công với thực đơn quá hạn hẹp. Tiếc thay, tôi đã phải học điều này thông qua sai lầm của chính mình.

Sau cơn sốt món súp được khởi nguồn từ Al's Soup Kitchen International – nơi được tập phim *Soup Nazi* của loạt phim hài *Seinfeld* lăng xê – tôi cũng mở một cửa hàng tên là Souper Dog ở New York chuyên bán các món súp kèm với thịt gà và xúc xích hảo hạng. Quán Souper Dog được tờ *New York Times* và tạp chí *Gourmet* đánh giá rất tốt, nhưng nó chỉ duy trì hoạt động được trong khoảng một năm. Vấn đề là dù các khách hàng rất thích món súp và xúc xích, thật khó để thuyết phục họ ăn món này thường xuyên để nhà hàng duy trì hoạt động kinh doanh. Ngoài ra, phần lớn những người đi bộ qua nhà hàng đều là khách du lịch không mấy quen thuộc với món súp kèm xúc xích và thịt gà. Nhiều người ở vùng Trung Tây thì muốn tìm kiếm thứ gì thân thuộc hơn hoặc đã có kế hoạch tìm đến nhà hàng khác. Hơn hết, chúng tôi nhanh chóng hiểu rằng món súp chỉ có thể ăn theo mùa. Mọi người nhiều khả năng ăn súp vào các tháng lạnh nhất trong năm, vì thế Al's Soup Kitchen International chỉ mở cửa từ tháng 11 năm nay đến tháng 4 năm sau. Yếu tố cuối cùng là lợi điểm bán hàng độc nhất của Al's Soup Kitchen International là ảnh hưởng của Al với tư cách là Soup Nazi trong *Seinfeld*. Được tiếng là người vô cùng cương quyết, ông đã trở thành huyền thoại. Khách du lịch trên khắp cả nước kéo đến, xếp hàng giữa tiết trời lạnh và trả 7,5 đô-la mua một bát súp vỏn vẹn 340gam với bánh mì và một miếng hoa quả – tất cả chỉ để trải nghiệm cảm giác bị mắng mỏ. Đúng là chuyện chỉ có ở Mỹ. Thế nên, họ rất thất vọng khi thấy Al thực ra lại khá tử tế. Dĩ nhiên, món súp rất ngon.

Nhưng làm sao mà bắt khách hàng trả đến 7,5 đô-la cho một bát chứ?

Tuy thế, bài học thực sự là ngay cả ở một thành phố đông dân cư như New York, một thực đơn chỉ gồm một hoặc hai món không đem lại đủ lựa chọn để thu hút đủ khách hàng thường xuyên. Chỉ vài ngày sau khi chuyển Souper Dog thành Wrapsody, một quán bán 20 loại sandwich cuốn khác nhau cùng với súp, salad và xúc xích, doanh số của cửa hàng đã tăng gấp bốn. Thực đơn phong phú hơn giúp nhà hàng trở nên hấp dẫn hơn với thị trường mục tiêu và thu hút được nhiều khách hàng hơn.

Nếu bạn nghĩ mình đã tìm được cơ hội để thành công với một thực đơn ít ỏi, hãy đảm bảo rằng: (1) các món trong thực đơn được ưa chuộng rộng rãi, ví dụ như xúc xích, burger và pizza; (2) món ăn nhắm đến sự tiện lợi và có thể vừa đi vừa ăn; (3) các món trong thực đơn có giá phải chăng; (4) địa điểm ở nơi nhiều người qua lại; (5) chi phí đồ ăn thức uống chiếm dưới 25% doanh số; và (6) tiền thuê và phí chiếm dụng thấp.

Điều cốt lõi là các thực khách ngày nay muốn một thực đơn có giá cả vừa phải, có lợi cho sức khỏe, có đủ lựa chọn, linh hoạt và khiến người ta phấn khích.

Thực đơn lý tưởng có một loạt các món chính và khai vị dùng các loại thịt, hải sản, thịt gia cầm, ngũ cốc và rau. Các món cũng phải được chế biến theo kiểu khác nhau: rán, nướng, hấp, quay và ăn sống. Dưới đây là những kết luận của một nghiên cứu vào năm 2010 của Loannis S. Pantelidis ở Đại học Cornell of Hospitality mà bạn có thể thấy bổ ích khi xây dựng thực đơn của mình. Nghiên cứu, vốn dựa trên các số liệu thu thập từ những bài đánh giá nhà hàng trên mạng xã hội, cho thấy cá là món được người ta nhớ đến nhiều nhất, thứ hai là thịt gà. Ngoài món chính được nhắc đến nhiều nhất trong các bài đánh giá, món khai vị cũng rất quan trọng để người ta nhớ và nhắc lại sau khi đã rời nhà hàng.

Một thực đơn phong phú có thêm lợi thế là nó cho phép bạn thỏa mãn các khách hàng có khẩu vị truyền thống và những người theo xu thế chung, ăn uống lành mạnh hơn. Một ví dụ điển hình về nhà hàng thực hiện tốt điều này là Gather ở Berkeley, vốn có một thực đơn rất cân bằng gồm các món hữu cơ và có lợi cho sức khỏe, trong đó có cả các lựa chọn cho người ăn chay và không chứa gluten.

Ngoài ra, hãy nhớ rằng khách hàng có thể bị dị ứng với một số loại

thức ăn hoặc phải kiêng một số món. Ví dụ, một số người dị ứng với các món lạc và sò hến. Những người khác có thể không ăn các món như thịt lợn, sò hến hoặc thịt bò vì lý do tôn giáo hoặc chế độ ăn kiêng. Hãy đảm bảo thực đơn của bạn có đủ các món sao cho những khách hàng bị dị ứng vẫn có các lựa chọn khác.

Điều quan trọng với tôi trên cương vị bếp trưởng

Paul Canales từ Oliveto

Mọi người thường hỏi làm thế nào tôi giữ được cảm hứng, năng lượng và luôn sẵn sàng đón nhận những điều mới lạ. Khi nghĩ tới việc thiết kế thực đơn, tôi nghĩ đến lịch sử, truyền thống, tính chân thực, nghề bán thịt, cũng như kỹ thuật chế biến, sự sáng tạo, hợp tác, và quan trọng nhất là hương vị – hay chính xác hơn là sự thưởng thức. Sau vài năm, tôi đã tạo nên một vốn liếng các món ăn mà tôi và cả đội nhóm liên tục cập nhật và mở rộng.

Vào bất kỳ ngày nào, thực đơn ở Oliveto cũng thay đổi từ 25-75% và vào ngày ra mắt một trong những loạt món ăn tối đặc biệt, chúng tôi thay đổi toàn bộ. Với tôi, đây là cách tốt nhất để giữ được sự hứng khởi đồng thời tạo nên môi trường sáng tạo và hợp tác trong đội nhóm. Các bếp trưởng đã làm việc với tôi trung bình tám năm, và thực đơn thay đổi hằng ngày đem lại cho mỗi chúng tôi biết bao cơ hội tạo nên những ý tưởng mới, phát triển chúng thành các món ăn hoàn chỉnh, và giữ cho mình nhiệt huyết.

Như thường lệ, chúng tôi vẫn tuân thủ truyền thống, sau đó tiến đến tương lai một cách táo bạo thông qua làm việc nhóm. Một mục tiêu bất thành văn của chúng tôi là trải nghiệm nấu nướng cũng phải thú vị và đầy thử thách cho chúng tôi ngang với độ ngon miệng và đáng nhớ của các món ăn với khách hàng. Một cách để thực hiện mục tiêu này ở Oliveto là luôn tìm kiếm và chế biến các loại thịt thú hoang dã hoặc được nuôi một cách bền vững và nhân văn. Trong đó bao gồm cá, gia cầm, thỏ, cừu, lợn và bò. Chúng tôi sử dụng tất cả các phần thịt có thể chế biến ngon miệng. Theo đúng nghĩa đen, chúng tôi tận dụng mọi thứ và kết hợp tất cả những gì mình biết và quan tâm để tạo nên một trải nghiệm thực sự độc đáo cho thực khách. Ngoài ra, chúng tôi nắm rõ các nguồn cung thịt động vật cho nhà hàng mình. Chúng tôi biết phương châm hoạt động và phương pháp, cũng như những nỗi lo của họ. Ngược lại, họ cũng hiểu rõ chúng tôi. Họ hiểu rằng những cố gắng để nuôi được những con vật khỏe mạnh, vui vẻ của họ cũng sẽ được chuyển thành trải nghiệm tích cực cho thực

khách thông qua các món chúng tôi chế biến. Nói cách khác, thử nghiệm về các vấn đề liên quan tới ẩm thực chung quy lại chỉ xoay quanh hương vị, kết cấu, độ ẩm,...

Khi bắt đầu một ngày mới, chúng tôi chế biến những phần thịt còn lại từ hôm trước. Ví dụ, nếu chế biến ngay phần đùi một con lợn nặng hơn 90kg mà chúng tôi nhận được từ Paul Willis vào thứ Ba, đến thứ Năm chúng tôi vẫn còn phần vai, thăn lưng và bụng. Điều này tiếp diễn suốt tuần với mỗi con vật chúng tôi chế biến. Dĩ nhiên, món cá là ngoại lệ, và chúng tôi mua mỗi ngày sau khi học được từ ông bạn Tom Worthington ở Monterey Fish rằng cá mua buổi sáng là ngon nhất.

Cách tiếp cận này đem lại nhiều ích lợi. Thứ nhất, chúng tôi luôn chế biến các phần khác nhau của con vật, vì thế chúng tôi phải luôn sáng tạo ra các món mới và thú vị cho khách hàng. Điều này khiến thực đơn luôn đầy màu sắc và phong phú. Chúng tôi cũng tự giết mổ trong nhà hàng của mình. Điều này không chỉ khiến tôi và các bếp trưởng nắm được các kỹ thuật và quy trình làm các công việc bình dị này mà còn cung cấp trải nghiệm học hỏi liên tục cho các đầu bếp. Kết quả là một môi trường làm việc năng động, sáng tạo và hợp tác với tỷ lệ nghỉ việc thấp hơn nhiều các nhà hàng cao cấp khác, và điều này cho phép tôi kiểm soát được chi phí nhân công. Cuối cùng, bằng cách tận dụng sáng tạo mọi phần của con vật theo những cách đem lại lợi nhuận cao nhất, chi phí nguyên liệu của chúng tôi thấp hơn nhiều so với các nhà hàng cùng đẳng cấp.

Tất cả những điều trên cũng đúng với các món rau. Gần như tất cả hoa quả và rau mà chúng tôi sử dụng đều đến từ các nông trại nhỏ nằm trong bán kính 160km tính từ nhà hàng. Phần lớn đều được chứng nhận là hữu cơ. Chúng tôi mua những gì người nông dân trồng trọt, nên chúng tôi cũng tuân thủ chặt chẽ các vụ mùa. Vì thế, bạn sẽ không thấy cà chua tươi trên thực đơn của chúng tôi sau khoảng giữa tháng 10, hoặc đậu và măng tây vào tháng 2. Cũng giống với các nông dân nuôi gia súc gia cầm, chúng tôi biết rõ từng nông dân trồng rau củ và giữ mối quan hệ thân thiết với họ. Tương tự như cách chế biến mọi phần của con vật khiến chúng tôi luôn sáng tạo, sắc sảo và tràn đầy cảm hứng, việc phải ứng biến với những gì các nông dân cung cấp khiến chúng tôi phải suy nghĩ thật nhanh nhạy.

Định giá thực đơn

Khi đã nắm được tương đối những món khai vị, món chính và món tráng miệng trong thực đơn, đã tới lúc ra quyết định về giá cho mỗi món. Mục tiêu khi định giá thực đơn là phải tối đa hóa doanh số và lợi nhuận. Tuy thế, điều này nói thì dễ nhưng làm thì cực khó! Định giá thực đơn cho hiệu quả có thể rất khó. Nếu giá các món quá cao, bạn mạo hiểm khiến mình không thể cạnh tranh hoặc khiến khách hàng xa lánh. Mặt khác, nếu giá quá thấp, bạn không chỉ mạo hiểm đánh mất lợi nhuận mà còn gửi đi thông điệp sai về chất lượng và giá trị thức ăn, đồ uống, không khí nhà hàng và dịch vụ.

Một trong những phương pháp phổ biến nhất để định giá thực đơn – được cả các chủ nhà hàng mới và giàu kinh nghiệm sử dụng – là "làm theo người dẫn đầu" hay "thấy thì bắt chước". Sử dụng phương pháp này, người quản lý nhà hàng sẽ định giá thực đơn chủ yếu dựa trên mức giá của đối thủ cạnh tranh. Dẫu vậy, cách này chỉ phù hợp nếu một nhà hàng phải sánh bằng hoặc ra giá thấp hơn đối thủ để tồn tại, ví dụ như các hình thức nhà hàng nhanh và tập trung vào sự tiện lợi, trong đó giá cả thường là yếu tố quyết định. Các khách hàng cũng lựa chọn dựa trên giá cả trong các thị trường cạnh tranh cao và trong giai đoạn khó khăn kinh tế.

Một số chủ nhà hàng làm theo người dẫn đầu vì họ không biết cách tốt hơn, hoặc họ mặc định giá cả là yếu tố chính phía sau mọi quyết định ăn uống. Là một chủ nhà hàng mới vào nghề, bạn không nên ngay lập tức mặc định rằng giá các món trong thực đơn cao hơn sẽ khiến khách hàng tìm đến vòng tay đang rộng mở của đối thủ. Kiểu suy nghĩ này có thể khiến bạn rơi vào bẫy: bạn có thể vô tình coi các món trong thực đơn của mình phổ biến hàng loạt thay vì khác biệt với đối thủ, vì thế bạn bỏ lỡ cơ hội sử dụng cơ cấu giá để tăng giá trị nhà hàng của mình trong mắt khách hàng.

Tuy đây là một việc khó khăn, định giá các món trong thực đơn không đồng nghĩa với việc đoán mò. Ý tưởng cốt lõi là bạn phải nắm được chi phí của mình. Nhờ đó, bạn có thể định giá các món để phản ánh giá trị thức ăn, cách bài trí, dịch vụ, cũng như thu hút đủ nhiều khách hàng để kiếm lợi nhuận. Bạn có thể phải thử vài lần mới tìm được một kế hoạch khả dĩ, nhưng kết quả thu được cũng xứng đáng.

Đây là lúc những việc bạn thực hiện ở các chương trước đóng vai trò cực kỳ quan trọng. Lựa chọn hình thức nhà hàng và thị trường mục tiêu sẽ là chìa khóa để xác định cơ cấu giá. Ví dụ, nếu bạn định mở một nhà hàng ăn nhanh ở một khu vực thu nhập thấp,

giá của bạn có lẽ nên thấp hơn những nhà hàng tương tự ở các khu vực thu nhập cao. Thực ra, không hiếm các nhà hàng McDonald's ở các khu phố khác nhau đưa ra mức giá khác nhau cho cùng một món. Có một vài cách để xác định giá. Phương pháp mà tôi trình bày dưới đây phù hợp nhất với một thực đơn phong phú gồm các món có chi phí và giá cả khác nhau.

NHỮNG ĐIỂM CƠ BẢN VỀ ĐỊNH GIÁ

Để hiểu được cách định giá thực đơn, có hai thuật ngữ trong ngành mà bạn phải làm quen: *chi phí hàng bán* và *chi phí phần trăm doanh số.*

Giải thích đơn giản, chi phí hàng bán là chi phí nguyên liệu, nghĩa là các loại thực phẩm trong tủ lạnh và trên giá mà bạn sẽ dùng để chế biến món ăn. Để tính và so sánh chi phí hàng bán, nó thường được tính dưới dạng phần trăm doanh số và gọi là chi phí phần trăm doanh số. Công thức cơ bản là chi phí : doanh số = chi phí phần trăm doanh số. Ví dụ, bạn bán một đĩa bit tết với giá 20 đô-la với chi phí hàng bán là 5 đô-la. Chi phí phần trăm doanh số khi đó sẽ là 5 : 20 ≈ 25% . Nếu chi phí phần trăm doanh số cho mỗi món trong thực đơn là 25% , tổng chi phí hàng bán của nhà hàng sẽ là 25% . Hãy nghĩ về nó theo cách này: với chi phí phần trăm doanh số 25% , với mỗi đô-la doanh số mà nhà hàng kiếm được, 25 xu sẽ được dùng để trả chi phí đồ ăn – nguyên liệu – còn 75% để trả chi phí hoạt động, ví dụ như lương, chi phí nhân công và quản lý.

Hai biến thể khác của công thức chi phí hàng bán là chi phí : phần trăm chi phí = doanh số x phần trăm chi phí = chi phí. Ở phần sau, để định giá thực đơn, chúng ta sẽ sử dụng công thức chi phí : phần trăm chi phí. Ví dụ, chúng ta đã xác định chi phí cho một món trong thực đơn là 3 đô-la và mức chi phí hàng bán tổng là 30% ; món đó sẽ được định giá như sau: 3: 0,3 = 10 đô-la. Tương tự, nếu chúng ta định bán một món nào đó với giá 15 đô-la, và muốn đạt mức chi phí hàng bán 30% , công thức tính sẽ như sau: 15 x 0,30 = 4,5 đô-la.

Dù sở hữu hình thức nhà hàng nào, bước đầu tiên để định giá thành công là chuẩn bị một bản kế hoạch vốn thực tế hoặc nghiên cứu khả thi tài chính, điều bạn đã làm ở Chương 5. Bạn chỉ có thể có được cơ cấu giá thành hợp lý khi đã ước tính được thực tế chi phí thức ăn, nhân công và các chi phí liên quan, chi phí quản lý và mức lợi nhuận mong muốn. Khi đã biết các chi phí này, bạn sẽ xác định được mức giá phù hợp để chi trả được chúng và đem lại lợi nhuận theo ý muốn.

ĐỊNH GIÁ NGUYÊN LIỆU

Một trong những bước quan trọng nhất khi xác định mức *lợi nhuận* của thực đơn là xác định chi phí nguyên liệu và chi phí chế biến. Quy tắc chung là nguyên liệu và nhân công càng đắt, bạn càng phải đặt mức giá cao. Ví dụ, các nhà hàng thường đặt giá bít tết và hải sản đắt hơn thịt gà hoặc pasta. Ngoài ra, một đĩa pasta ở nhà hàng cao cấp sẽ đắt hơn ở nhà hàng bình dân, vì nhà hàng cao cấp thường sử dụng các nhân viên có kỹ năng tốt với chi phí cao hơn.

Bước đầu tiên để tính chi phí thực đơn là xác định công thức từng món. Ở phần sau, chúng ta sẽ thảo luận về tầm quan trọng của việc xác định công thức chuẩn và kích cỡ mỗi suất ăn, nhưng giờ hãy cùng xem xét cách tính chi phí thực đơn đúng cách. Khi bạn và/hoặc bếp trưởng đã xác định được công thức chuẩn, bước tiếp theo là xác định chi phí từng nguyên liệu. Tổng chi phí các nguyên liệu của mỗi công thức cộng thêm một khoản dôi ra cho phần bỏ đi chính là chi phí món ăn của bạn. Để thực hiện điều này, chúng ta sẽ sử dụng Bảng tính chi phí công thức. Trong ngành, chúng tôi gọi bài tập này là xác định chi phí món, phần ăn hoặc công thức. Để giúp các bạn dễ hiểu, chúng tôi sẽ định giá một công thức đơn giản và một công thức phức tạp. Bảng 6-1 là ví dụ về Bảng tính chi phí công thức cho một chiếc bánh hamburger bình thường.

- **Nguyên liệu:** Trong cột nguyên liệu, hãy liệt kê tất cả các nguyên liệu được sử dụng để làm món ăn. Với món burger đơn giản, các nguyên liệu sẽ là thịt bò xay, vỏ bánh và sốt mayonnaise.
- **Đơn vị:** Đơn vị nghĩa là loại đơn vị (pound, ounce, tá, gallon, quart, hộp,…) mà chúng ta mua từng nguyên liệu. Trong ví dụ trên, bò xay được mua theo pound, vỏ bánh được mua theo tá, và mayonnaise được mua theo gallon.
- **Giá mua mỗi đơn vị:** Giá mua mỗi đơn vị là giá thị trường hiện tại cho mỗi pound, mỗi tá, mỗi gallon,… Trong ví dụ trên, giá thịt bò là 2,25 đô-la mỗi pound, vỏ bánh là 4 đô-la mỗi tá, và mayonnaise là 10 đô-la mỗi gallon. Bạn có thể xem giá thị trường hiện tại thông qua hóa đơn gần nhất. Giá cả thường biến động theo mùa và các điều kiện thị trường khác, và không phải lúc nào bạn cũng có thể điều chỉnh giá thực đơn theo các biến động đó. Vì thế, để tính chi phí chính xác hơn, hãy hỏi nhà cung cấp mức cao nhất và thấp nhất thường thấy cho các loại nguyên liệu khác nhau. Khi đã biết mức cao nhất và thấp nhất, bạn có thể dùng số trung bình,

nghĩa là số cao nhất cộng số thấp nhất rồi chia đôi, hoặc chỉ lấy giá cao nhất. Ví dụ, giả sử món ức gà có giá từ 2 đô-la một pound vào mùa xuân và 3 đô-la một pound vào mùa hè. Trong trường hợp này, bạn sẽ dùng số trung bình cộng, từ là (2 đô-la + 3 đô-la) : 2 = 2,5 đô-la, hoặc chỉ lấy mức giá cao nhất là 3 đô-la. Việc bạn dùng mức giá trung bình cộng hay giá cao nhất thì còn tùy vào hình thức nhà hàng và môi trường giá bạn đang hoạt động.

- **Đơn vị sử dụng:** Đây là loại đơn vị để tính lượng nguyên liệu cần dùng. Ví dụ, kích cỡ mỗi chiếc burger được tính bằng ounce, vỏ bánh tính bằng miếng và mayonnaise tính bằng ounce.
- **Chi phí mỗi đơn vị sử dụng:** Chi phí mỗi đơn vị nguyên liệu là giá mua mỗi nhóm nguyên liệu chia cho số đơn vị sử dụng nguyên liệu đó. Ví dụ, chi phí đơn vị nguyên liệu bò xay là 2,25 đô-la : 16 ounce = 0,14 đô-la mỗi ounce. Tương tự, chi phí mỗi miếng bánh mì là 4 đô-la : 12 (một tá) = 0,33 đô-la còn chi phí đơn vị sốt mayonaise là 10 đô-la : 128 ounce chất lỏng = 0,075 đô-la một ounce.
- **Kích cỡ phục vụ:** Đây là lượng nguyên liệu dùng cho mỗi công thức, ví dụ, mỗi chiếc burger sẽ dùng 6 ounce thịt bò xay, 1 vỏ bánh và 2 ounce mayonaise.
- **Chi phí thành phẩm:** Chi phí thành phẩm là chi phí mỗi đơn vị x kích cỡ phục vụ. Ví dụ, chi phí thành phẩm 6 ounce thịt bò xay là 0,14 đô-la x 6 = 0,84 đô-la, chi phí mỗi vỏ bánh là 0,33 đô-la x 1 = 0,33 đô-la, và chi phí sốt mayonaise là 0,075 đô-la x 2 = 0,15 đô-la.
- **Phần loại bỏ:** Khi đã tính ra chi phí cho một món ăn, bạn nên cộng thêm một chút để tính cả lượng nhỏ nguyên liệu bị loại bỏ trong quá trình chuẩn bị. Trong đó cũng bao gồm luôn cả các gia vị được sử dụng trong quá trình nấu vì chúng ta gần như không thể tính riêng lẻ từng món. Trong khi một số chủ nhà hàng tin rằng việc cộng thêm chi phí phần loại bỏ chỉ khuyến khích nhân viên ăn cắp cho đúng bằng số đó, tôi cho rằng việc không cộng thêm số này sẽ khiến chi phí thức ăn quá thấp so với thực tế. Phần loại bỏ không cố định. Lượng bỏ đi sẽ phụ thuộc vào hình thức nhà hàng, phương pháp chế biến và trình độ nhân viên. Tại nhà hàng của mình, tôi sẽ cộng thêm từ 10-15% tùy vào món ăn. Sử dụng số phần trăm sẽ cho phép bạn định giá thực đơn một cách cạnh tranh mà vẫn tối đa hóa được lợi nhuận. Trước khi đi vào các ví dụ xác định chi phí những món phức tạp hơn, có

ba thuật ngữ bạn phải thuộc làu làu: cắt bỏ, co ngót và tỷ lệ còn lại.

Cắt bỏ, co ngót và tỷ lệ còn lại

Để định giá thực đơn phù hợp, bạn bắt buộc – tôi xin nhắc lại là bắt buộc – phải hiểu được khái niệm cắt bỏ và tỷ lệ còn lại. Quá nhiều người không hiểu khái niệm này và cuối cùng tính chi phí quá thấp và đặt ra mức giá không có lãi. Cắt bỏ là lượng thực phẩm bị mất khi giết mổ, cắt hoặc làm sạch trong quá trình chuẩn bị, còn co ngót là lượng mất đi do quá trình chế biến, nấu nướng. Tỷ lệ còn lại là lượng thực tế còn lại sau khi đã trừ đi phần cắt bỏ và co ngót. Ví dụ, một miếng thịt bò New York nặng 5 pound (80 ounce) sẽ không thể đủ cho 10 phần ăn mỗi phần 8 ounce sau khi cắt bỏ và làm sạch. Sau khi cắt bỏ và làm sạch, khối lượng thực tế còn sử dụng được có thể chỉ là 64 ounce vì bạn có thể sẽ phải bỏ 16 ounce hay 1 pound mỡ thừa. Tỷ lệ còn lại của bạn trong trường hợp này là 64 ounce : 80 ounce = 0,8 ounce. Nếu chi phí mỗi pound ban đầu của miếng thịt là 6 đô-la, chi phí thực tế hay phần còn lại sau khi cắt bỏ sẽ là 7,5 đô-la hay bằng 6 : 0,8. Trong trường hợp này, thay vì dùng con số 6 đô-la mỗi pound để tính chi phí mỗi đơn vị sử dụng, bạn sẽ dùng số 7,5 đô-la, và chi phí đơn vị sử dụng sẽ là 7,5 đô-la : 16 ounce = 0,47 đô-la mỗi ounce. Một cách khác để tính là 64 ounce : 80 ounce = 0,8 x 16 ounce mỗi pound = 12,8 ounce còn lại trên mỗi pound nguyên liệu. Sau đó lấy 6 đô-la mỗi pound : 12,8 ounce còn lại của mỗi pound nguyên liệu = 0,47 đô-la mỗi ounce. Nếu bạn chỉ đơn giản lấy 6 đô-la chia cho 16 ounce, chi phí mỗi ounce của bạn sẽ là 0,37 đô-la, và chi phí mỗi miếng bít tết sẽ bị tính thiếu 0,1 đô-la (tức là bằng 0,47 đô-la – 0,37 đô-la). Bạn sẽ thực hiện các phép tính tương tự nếu thay vì bít tết, nhà hàng sẽ làm một món quay bị co ngót do chế biến. Bảng tính chi phí công thức 6-2 sẽ trình bày cách tính giá một miếng bít tết với tỷ lệ còn lại là 80% .

Bảng 6-1 Bảng tính chi phí công thức (áp dụng cho bánh hamburger đơn giản)

Nguyên liệu	Đơn vị	Giá mua/ đơn vị (đô-la)	Đơn vị sử dụng	Chi phí mỗi đơn vị sử dụng (đô-la)	Kích cỡ phục vụ	Chi phí mỗi phần ăn (đô-la)
Bò xay	Pound	2,25	Ounce	0,14	6 oz	0,84
Vỏ bánh	Tá	4	Miếng	0,33	1	0,33
Mayonaise	Gallon	10	Ounce	0,075	2	0,15
Tổng						1,32
Phần trăm loại bỏ (10%)						0,13
Tổng chi phí món						1,45

Bảng 6-2: Bảng tính chi phí công thức (áp dụng cho món bít tết)

Nguyên liệu	Đơn vị	Giá mua/ đơn vị (đô-la)	Phần trăm còn lại (%)	Giá mua thực tế / đơn vị (đô-la)	Đơn vị sử dụng	Chi phí đơn vị sử dụng (đô-la)	Kích cỡ phần ăn	Chi phí mỗi phần (đô-la)
Thăn lưng New York	Pound	6	0.8	7,50	Ounce	0,47	8 oz	3,76
Khoai nướng	Hộp	20	không	không	Mỗi hộp	0,25	1	0,25
Tổng								4,01
Phần loại bỏ (10%)								0,40
Tổng chi phí món ăn								4,41

Phần cắt bỏ không chỉ được tính cho thịt mà còn cả cá, gia cầm và rau. Tỷ lệ còn lại của cá tươi là rất thấp, ví dụ con số này cho cá hồng là 45% , cá mú đen là 40% và cá bơn là 38% . Điều này nghĩa là khi mua cả con, sau khi cắt đầu, xương, mỡ,... phần dùng được chiếm chưa đến 50% . Để minh họa, hãy cùng giả định bạn trả 3 đô-la mỗi pound cho một con cá hồng. Sau khi cắt bỏ, chi phí thực tế mỗi pound là 3 : 0,45 = 6,67 đô-la/một pound. Vì thế, không có gì ngạc nhiên khi mua cá cả con lại rẻ hơn nhiều so với cá cắt miếng.

Một nguồn rất tốt để học về cắt bỏ, co ngót và phần còn lại là cuốn *The Book of Yields* (tạm dịch: *Cẩm nang về năng suất*) của Chef Desk, trong đó ghi không chỉ phần trăm còn lại của gần như tất cả

mọi món ăn mà có cả công thức tính chi phí và giá các món trong thực đơn.

Bảng 6-3: Bảng tính chi phí công thức (Nhà hàng Seafood Newburg)

Nguyên liệu	Đơn vị	Số lượng theo công thức	Chi phí/đơn vị (đô-la)	Chi phí đồ ăn (đô-la)
Tôm	Pound	1 pound	8	8
Sò điệp	Pound	1 pound	10	10
Tôm hùm	Pound	1 pound	20	20
Cá bơn	Pound	½ pound	12	6
Kem tươi	Quart (32 ounce)	8 ounce	4	1
Bơ	Pound	8 ounce	3	1,50
Lòng đỏ trứng	tá	5	1,20	0,50
Sốt cá	Quart (32 ounce)	8 ounce	6	1,50
Rượu sherry	750 ml (25,4 ounce)	2 ounce	8	0,59
Tổng				49,1
Phần loại bỏ (10%)				4,90
Tổng chi phí đồ ăn				54,00
Chi phí mỗi phần ăn (54 đô-la : 10)				5,40
Phần ăn: 10 Kích cỡ phần ăn: 6 ounce				

Bảng 6-4: Bảng tính chi phí công thức (Nhà hàng Seafood Newburg)

	Salad (đô-la)	Món chính cá hồi (đô-la)	Tổng (đô-la)
Giá bán (1)	6,95	17,95	24,90
Chi phí đồ ăn (2)	1,45	5,95	7,40
Biên lợi nhuận : lãi gộp (1) – (2)	5,50	12,00	17,50
Phần trăm chi phí đồ ăn (2) : (1)	21%	33%	29,70%

Tính chi phí cho công thức phức tạp hơn

Trong bảng 6-1, để giúp các bạn dễ dàng hiểu được quy trình tính

chi phí, tôi đã sử dụng bảng có bảy cột. Tuy nhiên, khi đã quen với quy trình này, bạn có thể đơn giản hóa bảng tính và dùng ít cột hơn. Bảng 6-3 là một ví dụ về việc tính chi phí cho công thức phức tạp hơn tại nhà hàng Seafood Newburg bằng bảng tính đơn giản hóa gồm năm cột.

Kích cỡ phần ăn và công thức

Tiêu chuẩn (cụ thể) phần ăn cho mỗi món và nguyên liệu cần dùng sẽ không chỉ đảm bảo chất lượng món ăn (mùi vị và bố cục) cùng kích cỡ mỗi phần được ổn định mà còn xác lập tiêu chuẩn để đo đếm hiệu quả hoạt động và tình hình tài chính trong tương lai. Ví dụ, nếu không có công thức và kích cỡ suất ăn chuẩn, bạn sẽ không thể xác định chi phí kỳ vọng khách quan cho các món hoặc định giá chúng sao cho hợp lý. Nếu biết chi phí kỳ vọng, bạn có thể so sánh chúng với kết quả thực tế để xem liệu mình có đạt được mục tiêu tài chính không. Ngoài ra, kiểm soát kích cỡ phần ăn và nguyên liệu sẽ cho phép bạn trực tiếp điều chỉnh chi phí đồ ăn. Các tiêu chuẩn được xác định rõ ràng cũng giúp tăng hiệu quả vì bạn có thể giao các việc lặp đi lặp lại cho nhân viên bếp có ít kinh nghiệm và tay nghề chưa cao.

Tính toán giá thực đơn dựa trên chi phí và phần trăm chi phí món ăn

Giờ đây, khi đã biết cách tính chi phí các món trong thực đơn, hẳn bạn đã sẵn sàng để thực hiện bước tiếp theo trong quá trình định giá. Hãy sử dụng hai món mà chúng ta đã xem ở phần trước. Với hamburger, chúng ta đã xác định chi phí nguyên liệu là 1,45 đô-la. Bước tiếp theo là sử dụng phần trăm chi phí món ăn mục tiêu để xác định mức giá nào có lãi. Hãy cùng giả định rằng dựa trên nghiên cứu khả thi tài chính, bạn đã xác định là để kiếm đủ lãi, mức phần trăm chi phí món ăn tối đa chỉ nên là 30% . Sử dụng công thức chi phí chia chi phí phần trăm doanh số, mức giá mục tiêu cho món burger của bạn sẽ được tính như sau:

Chi phí món ăn 1,45 đô-la

Mục tiêu phần trăm chi phí món ăn 30%

Giá thực đơn mục tiêu (1,45: 0,3) = 4,83 đô-la

Mức giá này sẽ được làm tròn lên thành 4,90 đô-la hoặc 4,95 đô-la để phù hợp với thông lệ đặt giá thực đơn thông thường.

Tương tự, nếu nhà hàng Seafood Newburg định phục vụ theo kiểu

trang trọng với khăn trải bàn trắng, với mức chi phí món ăn mục tiêu là 25% , mức giá thực đơn mục tiêu sẽ được tính như sau:

Chi phí món ăn mỗi phần 5,4 đô-la

Mục tiêu phần trăm chi phí món ăn 25%

Giá thực đơn mục tiêu (5,4 : 0,25) = 21,6 đô-la

Một lần nữa, mức giá này sẽ được điều chỉnh thành 21,95 đô-la hay 22 đô-la.

Đặt giá để tối đa hóa lợi nhuận

Trong một số trường hợp, mức giá thực đơn mục tiêu sẽ không phải mức giá cuối cùng xuất hiện trên thực đơn. Thông thường, đó chỉ là mức giá sơ bộ mà sau đó sẽ được điều chỉnh tùy vào món ăn và/hoặc mức độ nhạy cảm về giá của thị trường mục tiêu. Ví dụ, hãy xem lại trường hợp món burger mà chúng ta đã định giá. Dù giá mục tiêu trong thực đơn là 4,90 đô-la, ở phần lớn các nhà hàng bình dân phục vụ tại bàn, mức giá của nó sẽ là 5,95 hoặc 6,95 đô-la. Đó là vì ở các nhà hàng này, khách hàng thường sẵn lòng trả từ 6 đến 7 đô-la cho một chiếc burger. Khi ra giá 4,90 đô-la, bạn sẽ bỏ lỡ cơ hội tối đa hóa lợi nhuận, đặc biệt là nếu các đối thủ cạnh tranh đang đặt giá cao hơn. Điều này không có nghĩa là bạn nên lừa gạt khách hàng, mà là bạn cần ra giá để kiếm lợi nhuận trong khi vẫn đem lại cho khách hàng những giá trị xứng đáng với đồng tiền của họ. Có khả năng vẫn còn những đối thủ cạnh tranh tham lam ra giá 8 hay 9 đô-la cho cùng chiếc burger đó, và nhà hàng của bạn sẽ được khách hàng đánh giá là đáng tiền hơn.

Tương tự, việc mức giá mục tiêu của một món trong thực đơn có thể cao hơn mức mà bạn cho rằng các khách hàng mục tiêu sẵn sàng chi trả không có nghĩa là bạn không nên bán nó ở mức giá thấp hơn. Dĩ nhiên, bạn sẽ không thể kiếm được nhiều tiền như khi bán ở mức giá mục tiêu, nhưng vẫn có thể tạo ra lợi nhuận không tồi nếu bán ở giá thấp hơn một chút. Thấu hiểu khái niệm thế nào là số dư đảm phí sẽ giúp bạn hiểu lý do tại sao.

Số dư đảm phí

Số dư đảm phí của một món ăn nào đó là lượng tiền mà nó sẽ "đóng góp" vào lợi nhuận sau cùng. Hiển nhiên, số dư càng cao thì càng tốt! Nói một cách đơn giản, số dư đảm phí của một món bằng giá bán trừ đi chi phí của nó. Ví dụ, một món có giá 10 đô-la và chi

phí là 5 đô-la thì số dư đảm phí sẽ là 5 đô-la.

Để minh họa tầm quan trọng của số dư đảm phí và việc định giá, hãy giả định chi phí đồ ăn mục tiêu trong nhà hàng của bạn là 30% và hai món bạn phục vụ là salad Caesar và món chính là cá hồi. Ngoài ra, dựa trên nghiên cứu thị trường, bạn đã phát hiện ra rằng với mức dịch vụ, phong cách thiết kế và bài trí của mình, 6,95 đô-la là mức giá chấp nhận được cho món salad Caesar, nhưng 17,95 đô-la là mức cao nhất có thể cho món cá hồi. Tuy thế, khi định giá món cá hồi dựa trên mức chi phí đồ ăn mục tiêu là 30% , mức giá mục tiêu phải là 19,95 đô-la (5,95 đô-la : 0,3). Liệu bạn có nên cứ thế bán món này với giá 17,95 đô-la? Câu trả lời là có! Bảng 6-4 trình bày cơ chế hoạt động của số dư đảm phí và bằng cách nào mức giá 17,95 đô-la cho món cá hồi vẫn cho phép bạn đạt được các mục tiêu hoạt động đã đề ra.

Từ bảng 6-4, bạn có thể thấy dù chi phí đồ ăn của món salad thấp hơn cá hồi, số dư đảm phí của nó cũng thấp hơn là 6,5 đô-la (12 đô-la – 5,5 đô-la). Nói cách khác, mức đóng góp của món salad vào lợi nhuận sau cùng là thấp so với 6,5 đô-la. Ngoài ra, bạn cũng nên để ý rằng trong khi phần trăm chi phí đồ ăn của món cá hồi cao hơn 3% so với mức mục tiêu (33% so với 30%), phần trăm chi phí đồ ăn của món salad lại thấp hơn 9% so với mục tiêu (21% so với 30%), và mức chi phí đồ ăn tổng cho cả hai món là 29,7% hay gần 30% , con số vốn là mức phần trăm chi phí đồ ăn mục tiêu. Ngoài ra, bạn cũng có thể thấy rõ mình sẽ kiếm lãi đậm hơn nếu bán được nhiều món cá hồi hơn món salad Caesar, vì dù nó có phần trăm chi phí đồ ăn cao hơn, nhưng mỗi đĩa cá hồi lại đóng góp nhiều hơn vào số lãi cuối cùng.

Vậy mục tiêu của bạn khi định giá là tạo nên một hỗn hợp các điểm giá và biên lợi nhuận sao cho khi kết hợp với nhau, chúng sẽ đem lại lợi nhuận cao nhất trong khi vẫn đảm bảo giá trị tối đa cho khách hàng.

Mặc dù chiến lược giá cả của bạn ban đầu nên dựa vào phần trăm chi phí đồ ăn mục tiêu và chi phí thực tế của các nguyên liệu, những yếu tố khác ảnh hưởng đến quyết định đặt giá của bạn là:

- Đối thủ cạnh tranh trực tiếp
- Độ nhạy cảm về giá của các món trong thực đơn
- Mức giá trị nhận thức về trải nghiệm trong nhà hàng: món ăn, dịch vụ, bài trí và bầu không khí

Khi đã hoàn thành việc định giá các món trong thực đơn, bước tiếp theo bạn nên thực hiện là xác định xem thị trường mục tiêu linh hoạt (nhạy cảm) đến đâu để có thể chấp nhận mức giá của bạn. Nói cách khác, ở mức giá nào thì các khách hàng mục tiêu sẽ chọn đối thủ cạnh tranh? Hãy xem lại thông tin nhân khẩu học và tâm lý học mà bạn đã có được khi nghiên cứu thị trường. Ngoài ra, hãy tìm hiểu giá cả và doanh số ở các nhà hàng có hình thức tương tự như nhà hàng bạn định mở. Đừng mù quáng làm theo người dẫn đầu, nhưng hãy tìm hiểu giá cả của đối thủ và hiểu rằng chúng là một trong những yếu tố mà khách hàng sẽ tính đến. Đừng quên mục tiêu của bạn không chỉ là đặt giá một cách cạnh tranh mà còn tối đa hóa doanh số và lợi nhuận.

Đây là cơ hội tốt để lật lại lợi điểm bán hàng độc nhất của nhà hàng. Hãy nghĩ xem thị trường mục tiêu sẽ sẵn sàng trả thêm bao nhiêu cho thứ họ mong muốn. Bạn có thể tăng mức giá trị nhận thức của nhà hàng – và cả mức giá bạn có thể đưa ra – bằng cách nhấn mạnh chất lượng món ăn hoặc sự độc nhất, kích cỡ suất ăn, cách trình bày, phong cách dịch vụ, không khí và cách bài trí. Các giá trị mà bạn gán cho những yếu tố này sẽ giúp bạn xác lập khung giá mà bạn cho rằng khách hàng mục tiêu sẽ chấp nhận dựa trên nhận thức của họ về giá trị nhận được.

Sau cùng, hãy tự hỏi biên lợi nhuận bạn muốn đạt được – và có thể kỳ vọng trong thực tế – là gì. Mức biên lợi nhuận không cần phải ngang nhau cho tất cả các món. Bạn có thể muốn tạo một món độc nhất của nhà hàng – giống như món burger nấm của DB – và với món đó, bạn sẵn sàng chấp nhận lợi nhuận thấp hơn trên mỗi phần ăn vì nó giúp thực đơn trở nên đặc biệt và/hoặc đa dạng để tăng lợi nhuận chung cho món đó.

Sau khi khai trương được một thời gian, hãy kiểm tra độ hiệu quả chiến lược giá cả của bạn; bạn muốn nắm bắt mọi cơ hội để tối đa doanh số và lợi nhuận. Ví dụ, nếu bạn thấy mình đang bán nhiều món có giá cao, điều này có thể cho thấy những yếu tố khác ngoài giá đang ảnh hưởng đến quyết định chi tiêu của khách hàng, và nó đem lại cơ hội để tăng giá, hoặc theo cách đưa thêm nhiều món đắt tiền vào thực đơn, hoặc phục vụ các món đặc biệt có giá cao. Mặt khác, nếu bạn thấy phần lớn doanh số đến từ các món có giá thấp, thị trường mục tiêu rõ ràng đang rất nhạy cảm với giá và bạn nên điều chỉnh giá để tập trung thúc đẩy doanh số.

BÀI TRÍ VÀ THIẾT KẾ THỰC ĐƠN

Khi đã hoàn thành việc lựa chọn và định giá các món trong thực

đơn, giờ bạn phải nghĩ xem thực đơn nên có hình thức và đem lại cảm giác như thế nào cho khách hàng. Thiết kế và bài trí trong thực đơn nên thống nhất với cách bài trí chung của nhà hàng. Hiển nhiên, nó cũng nên phù hợp hình thức nhà hàng, thị trường mục tiêu và khách hàng mục tiêu. Nếu đến một nhà hàng sang trọng và nhận được một tờ thực đơn viết tay nhầy mỡ, kỳ vọng của bạn về chất lượng thức ăn và dịch vụ có lẽ sẽ giảm thê thảm, và nó chắc chắn sẽ làm hỏng trải nghiệm ăn uống của bạn. Mặt khác, nếu đến một cửa hàng món nướng bình dân hoặc quán cóc vì muốn có trải nghiệm bình dân nhưng lại nhận được một tờ thực đơn hoành tráng viết trên giấy lụa, kèm theo cả khăn ăn nữa (như thế không có nghĩa là chuyện này có trong thực tế đâu nhé!), có lẽ bạn sẽ tập trung vào việc không làm hỏng thực đơn và khăn ăn hơn là thưởng thức các món trình bày sơ sài mà ngon lành. Tóm lại, thực đơn phải định nghĩa được nhà hàng của bạn và xác lập kỳ vọng của khách hàng.

Ngoài việc khiến thực đơn mang lại cảm giác tương thích với không khí trong nhà hàng, bạn cũng nên đảm bảo nó dễ đọc và dễ hiểu. Điều này làm dấy lên câu hỏi bạn nên dùng ngôn ngữ nào để mô tả thực đơn. Xu hướng thiên về ẩm thực quốc tế đã thay đổi không chỉ cách người Mỹ ăn và nghĩ về thức ăn, mà còn cả vốn từ họ dùng để nói về chuyện ăn uống. Đơn cử như các từ foie gras[8], crème brulee[9] và tacos[10] từ lâu đã là các món quen thuộc, nhưng từ bao lâu nay, người Mỹ đã biết mình đang gọi gì khi đặt món shumai[11] hoặc biết được sự khác nhau giữa tandoori[12] và biryani[13]? Những người sành ăn ở thành thị có thể không lấy gì làm ngạc nhiên khi đọc thực đơn có coulis[14], nhưng liệu một thực khách bình dân ở Des Moines[15] có biết đó là gì hay không? Một phần hoạt động nghiên cứu thị trường về các xu hướng ẩm thực cũng nên bao gồm cả việc làm quen với những từ mới này để bạn có thể sử dụng đúng ngôn ngữ phù hợp với khách hàng mục tiêu. Tuy vậy, khi đặt tên các món trong thực đơn, bạn nên mô tả chúng bằng những từ quen thuộc.

Vài năm trước, khi chế độ ăn Atkins còn chưa thành cơn sốt, tôi đã quyết định Zuni sẽ phục vụ món chính cho người ăn chay theo yêu cầu của khách hàng. Để làm được điều này, bếp trưởng chế ra một món ragout rau, phát âm là ragu. Những khách hàng biết món đó thì gọi ngay và rất ưa chuộng. Nhưng khi tiếp nhận ngày càng nhiều yêu cầu của khách hàng muốn có thêm đồ chay, tôi không hiểu nổi tại sao món này lại không bán được nhiều hơn. Rồi một ngày, một vị khách đến ăn trước khi vào rạp hát nhờ tôi mô tả món "rag out"[16] rau là gì. Sau khi nghe kiểu phát âm này, và nhận thấy nhiều khách hàng khác của tôi cũng thuộc diện này, tôi thấy

chính mình cũng sẽ không thích món gì được "ăn diện" cả và viết thêm chữ "rau hầm" trong ngoặc kép sau chữ "ragout", nhờ thế doanh số món này lại tăng lên rất nhiều.

Tiện thể, nếu tiếng Anh không phải ngôn ngữ mẹ đẻ của bạn, hãy đảm bảo thực đơn của bạn dễ hiểu với người Mỹ. Hãy nhờ một người bản ngữ đọc thực đơn trước khi in. Đôi khi, một số lỗi tiếng Anh có thể rất đáng yêu, nhưng chúng cũng có thể gây hiểu nhầm hoặc khiến người đọc ghê sợ!

Một số quản lý nhà hàng cao cấp và bình dân có vẻ lúc nào cũng thích dùng các từ hoa mỹ để mô tả món ăn và nhắc tên mọi thành phần dị biệt trong món nước sốt. Cách tiếp cận tối ưu khi mô tả các món phải thật đơn giản: liệt kê các món đạm hoặc nguyên liệu chính, ngũ cốc, rau, cách chế biến chúng; loại nước sốt; và bất kỳ nguyên liệu đặc biệt nào bạn muốn làm nổi bật nhưng với khách hàng chúng phải có ý nghĩa.

Hãy chọn kiểu chữ to và dễ đọc cho thực đơn. Một lần nữa, hãy nghĩ về hình thức nhà hàng và thị trường mục tiêu. Nếu khách hàng mục tiêu của bạn là những người ở thế hệ bùng nổ dân số hoặc trước đó, bạn sẽ không muốn họ phải lôi kính lão ra để đọc thực đơn. Nếu khách hàng mục tiêu là những người trẻ, năng động và hiểu biết, hãy chọn kiểu chữ có phong cách đặc biệt, lạ mắt. Dù dùng kiểu chữ nào, quy tắc chung nên tuân theo là tránh dùng ký tự đô-la, vì nó thường nhắc người ta nhớ đến giá cả và khiến thực đơn có vẻ đắt hơn thực tế.

Cách tốt nhất để nắm được cách bài trí và thiết kế thực đơn là sưu tập thực đơn ở các nhà hàng thành công có hình thức tương tự như nhà hàng của bạn, đặc biệt là các nhà hàng trong cùng khu vực thị trường. Việc các nhà hàng đó thành công nghĩa là họ đã làm đúng điều gì đó, và bạn sẽ theo đuổi một số khách hàng của họ. Giống như khi ra giá, ý tưởng cốt lõi không chỉ là bắt chước đối thủ, mà là tìm những điểm có thể cải tiến để thu hút khách hàng tới quán của mình.

Hãy đến thưởng thức các món ăn ở các nhà hàng cạnh tranh. Hỏi nhân viên ở đó về các món bán chạy nhất và xem chúng được đặt ở đâu trong thực đơn. Hãy dùng nghiên cứu, sự sáng tạo và linh cảm khi thiết kế thực đơn. Có rất nhiều phần mềm chuyên dụng trên thị trường để thiết kế thực đơn. Nếu chưa chắc chắn về khả năng sáng tạo của mình và nếu ngân quỹ cho phép, hãy tham vấn một người viết thực đơn chuyên nghiệp và/hoặc nhà thiết kế để biến tầm nhìn của bạn trở thành hiện thực.

Bạn chắc chắn nên cân nhắc việc in thực đơn tại quán, đặc biệt là nếu thực đơn của bạn thay đổi theo mùa. Có rất nhiều máy in laser và in màu rẻ tiền trên thị trường, chúng cho phép bạn thay đổi các món và in thực đơn mới nhanh chóng mà ít tốn kém. Ví dụ, nếu bạn định nấu một món đặc biệt và sau đó nó trở thành món ăn đắt hàng và sinh lợi lớn, bạn cần đảm bảo mình có thể dễ dàng đổi nó với các món khác không đắt hàng và sinh lợi nhiều bằng món đó.

Thực đơn cũng chính là công cụ bán hàng. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng một khách hàng trung bình dành ít nhất ba phút để đọc thực đơn. Đó là những phút quý giá, và bạn nên sử dụng chúng hiệu quả hết mức có thể để chi phối lựa chọn của khách, tối đa hóa doanh số và lợi nhuận, đồng thời quảng bá nhà hàng. Bạn càng đẩy được doanh số các món có số dư đảm phí và số lượng lớn, nhà hàng càng có lãi. Hãy thiết kế thực đơn để các món đó trở nên nổi bật và bắt mắt. Nghiên cứu đã cho thấy mắt người dễ tập trung vào bên phải thực đơn, sách hoặc tạp chí, và khu vực quảng cáo tốt nhất trong một danh sách hoặc cột báo là vị trí thứ nhất, thứ hai và thứ ba. Một phương pháp thường được sử dụng ở nhiều nhà hàng kiểu gia đình hoặc bình dân là khoanh ô hoặc dùng hình vẽ và màu sắc nổi bật. Vói các món đặc biệt ngoài thực đơn mà nhân viên phục vụ bàn mô tả bằng lời nói, hãy cân nhắc việc khách hàng sẽ nhớ vài món đầu tiên nghe được hơn là món sau cùng.

Cuối cùng, nếu bạn phục vụ món ăn mang đi, hãy đảm bảo bạn có một phiên bản thực đơn gập lại được có thể dễ dàng tiếp cận ở cửa vào để khách hàng lấy khi đi ngang qua hoặc khi rời khỏi quán sau bữa ăn ngon miệng.

Chương 7
Thiết kế và tạo không gian

Chỉ món ăn ngon là chưa đủ để đảm bảo thành công, mà cần sự kết hợp của cả đồ ăn, dịch vụ, cách bài trí, giá cả và quản lý tốt. Sau cùng, phần lớn chúng ta có trải nghiệm ăn uống tuyệt vời nhất ở những nhà hàng phục vụ đồ ăn không quá đặc biệt, nhưng mang lại cảm giác thỏa mãn, giải trí và vui vẻ.

Ngày càng nhiều các chủ nhà hàng tìm đến những thiết kế sáng tạo để khiến mình trở nên khác biệt. Họ biết rằng một nhà hàng được thiết kế tốt có thể chính là sự khác biệt giữa thành công và thất bại, đặc biệt là ở các nhà hàng cao cấp. Khách tới nhà hàng cao cấp kỳ vọng thức ăn và dịch vụ tốt; thiết kế đẹp và bầu không khí trong quán giúp đem lại trải nghiệm vượt trội.

Ví dụ, trên thị trường đồ ăn nhanh cạnh tranh khốc liệt, McDonald's và các chuỗi nhà hàng khác đang bắt đầu thay đổi ghế ngồi mềm hơn và thiết kế tinh xảo hơn nhằm thu hút và giữ chân khách hàng. Hình thức "bình dân nhanh" này cực kỳ thành công ở Chipotle Mexican Grill. Bằng cách chú trọng vào đồ ăn chất lượng cao, không khí sang trọng, và dịch vụ nhanh, mỗi nhà hàng thường đặt doanh số hơn 1 triệu đô-la với mức tiền thu cho mỗi khách là 9 đô-la. Các nghiên cứu gần đây cho thấy phần lớn thực khách đến các nhà hàng ăn nhanh đều sẵn sàng trả giá cao hơn để nhận được "đồ ăn ngon hơn và không khí thoải mái hơn".

Dĩ nhiên, cũng có những nhà hàng thành công mà không khí và cách bài trí không đóng vai trò quan trọng. Thực chất, một số nhà hàng còn tự hào vì việc mình thành công không phải dựa vào bài trí. Big Nick's, một nhà hàng bình dân rất đông khách ở vùng Thượng Tây Manhattan, chỉ dán các tờ báo ngẫu nhiên trên tường và chẳng bao giờ được sửa sang gì. Nhưng chính sự sơ sài này lại là điểm hấp dẫn của nhà hàng, kết hợp với tiếng tăm về món burger khổng lồ với giá rất rẻ. Bạn có thể tương đối chắc chắn trong phần

lớn trường hợp khi khách hàng thờ ơ với cách thiết kế và bài trí, họ bị thu hút bởi mức giá trung bình và thấp.

THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

Khách hàng càng cảm thấy phù hợp và thoái mái trong nhà hàng của bạn, khả năng họ quay lại càng cao. Khách hàng mục tiêu của bạn lớn tuổi và bảo thủ hơn? Là người tỉnh lẻ? Có xu hướng gia đình? Trẻ và năng động? Chăm chỉ và giản dị? Họ là dân nông thôn, thành phố hay ngoại thành? Bầu không khí và cách bài trí phù hợp với các nhà hàng kiểu gia đình hoặc bình dân ở Washington D.C. có lẽ sẽ không hiệu quả ở vùng nông thôn Mississippi. Điều này không có nghĩa là người dân nông thôn không muốn không khí và cách bài trí lộng lẫy, nhưng khái niệm của họ về không khí nhà hàng có lẽ sẽ khác với người thành phố. Thiết kế đẹp nhất thế giới cũng thành lãng phí nếu nó không phù hợp với khách hàng của bạn.

Thế nhưng, các nhà thiết kế và chủ nhà hàng mới vào nghề lại bỏ qua thị trường mà bị cuốn vào những thứ họ cho là "ngầu". Những nhà hàng kiểu này thường thất bại. Bạn có xem loạt chương trình *The Apprentice*, trong đó một nhóm người muốn học theo Donald Trump , đã phạm phải sai lầm khi bài trí một nhà hàng trong khu phố theo kiểu đương đại, mang phong cách châu Á, trong khi nó lẽ ra nên theo kiểu gia đình? Chẳng có gì ngạc nhiên khi một trong những người dự thi phải nghe cái câu sớm muộn gì cũng đến: "Anh bị sa thải!"

HÌNH THỨC VÀ CẢM nhận TRONG NHÀ HÀNG: HÌNH ẢNH THƯƠNG HIỆU

Tùy vào hiểu biết của bạn về khách hàng mục tiêu, hãy bắt đầu bằng việc xác lập tầm nhìn rõ ràng về diện mạo của nhà hàng và cảm nhận của thực khách khi ngồi trong phòng ăn, quầy bar hoặc khu chờ. Không khí nhà hàng sẽ là tất cả những thứ khách hàng nhìn, nghe, chạm, ngửi, cảm nhận, nếm, và nó sẽ được truyền đi thông qua lựa chọn thức ăn, cách bài trí, đồ đạc, ánh sáng, tiếng động, thông gió, dao dĩa, đĩa ăn, đồ thủy tinh, đồng phục của nhân viên và thái độ của đội ngũ quản lý.

Nếu không thể tưởng tượng ra phong cách của nhà hàng, nhiều khả năng bạn cũng sẽ không thể áp dụng được nó. Ví dụ, bạn có muốn khách hàng cảm thấy được chiều chuộng? Cảm nhận được vẻ hoài cổ? Đầy năng lượng? Thư giãn? Đầy cảm xúc? Tất cả những lựa chọn thiết kế của bạn sẽ ảnh hưởng đến tâm trạng của

họ. Bạn cũng nên cân nhắc mình muốn khách hàng kỳ vọng gì khi nghĩ đến chuyện tới ăn tại nhà hàng của bạn, và ấn tượng bạn muốn để lại trong tâm trí họ khi rời đi – điều khiến họ quay trở lại. Tóm lại, bạn nên nghĩ tới việc xác lập hình ảnh thương hiệu của mình.

Thường thì rất khó để chuyển tải những ý tưởng đó vào thiết kế, vậy nên hãy suy nghĩ thực tế về khiếu thẩm mỹ của mình. Bạn có thường được khen ngợi về phong cách ăn mặc, hay nhận được những lời góp ý rằng cách ăn vận của bạn không ổn lắm? Bạn bè có khen ngợi cách bài trí nhà của bạn, hay họ vẫn cười nhạo chiếc ghế sofa nhung màu xanh trẻ con mà bạn không chịu bỏ đi? Không có câu trả lời nào đúng tuyệt đối cả. Bạn chỉ cần thành thật với bản thân. Nếu không chắc chắn về khả năng của mình trong việc tạo nên không khí phù hợp, hay thuê một nhà tư vấn giúp bạn. Các nhà tư vấn có thể đưa ra những cách ít tốn kém để tạo nên không khí mà bạn muốn, tiết kiệm chi phí ban đầu cũng như giúp bạn tăng doanh số tương lai bằng cách khuyến khích khách hàng trở lại vì không khí thoải mái, dễ chịu trong nhà hàng.

Càng định nghĩa rõ ràng hình thức nhà hàng, nhà thiết kế và/hoặc kiến trúc sư càng dễ dàng giúp bạn thực hiện nó. Để tìm kiếm những ý tưởng giúp thể hiện rõ phong cách của nhà hàng, hãy đọc các tạp chí, sách về thiết kế cùng các tài liệu ngành khác, đồng thời đến thăm các nhà hàng theo phong cách bạn thích. Hãy chia sẻ những ý tưởng đó với nhà thiết kế để bắt đầu quá trình thiết kế.

LÀM VIỆC VỚI NHÀ THIẾT KẾ VÀ/HOẶC KIẾN TRÚC SƯ

Bước đầu tiên để áp dụng và đạt được mục tiêu thiết kế là tìm được nhà thiết kế và/hoặc kiến trúc sư phù hợp. Nếu đang có kế hoạch xây dựng hoặc sửa lại một địa điểm, bạn cần làm việc với một kiến trúc sư thảo ra các kế hoạch để nộp cho chính quyền thành phố phê duyệt. Một chuyên gia thiết kế nội thất có thể giúp bạn thể hiện phong cách của mình bằng cách lên kế hoạch bài trí, chọn đồ đạc và chén đĩa, quyết định màu sắc, đèn chiếu sáng,... Nhiều kiến trúc sư cũng kiêm luôn nhà thiết kế hoặc thuê nhân viên thiết kế. Ngược lại, các nhà thiết kế không phải là kiến trúc sư nhưng họ có thể thuê kiến trúc sư về làm việc cho mình. Khi lựa chọn nhà thiết kế hoặc kiến trúc sư, bạn có thể thực hiện các bước sau:

- Nhờ các chủ nhà hàng khác giới thiệu, đặc biệt là những nhà hàng có phong cách tương tự như của bạn và có những yếu

tố thiết kế mà bạn thích.

- Đọc các sách, tạp chí về thiết kế và những ấn phẩm ngành. Phần lớn những ấn bản này có ghi tên của nhà thiết kế. Nếu nhà thiết kế của một không gian nào đó không được nhắc tên, bạn có thể hỏi tòa soạn để lấy thông tin liên lạc.
- Truy cập www.aia.org và www.interiors.org. Các trang web này liệt kê tên, địa chỉ, lĩnh vực chuyên môn và thông tin về các kiến trúc sư và nhà thiết kế thành viên.

Nếu đây là nhà hàng đầu tiên của bạn, hãy tìm các kiến trúc sư và nhà thiết kế có kinh nghiệm. Ngoài hiểu biết về luật xây dựng, luồng không gian, chức năng, độ bền vật liệu và quản lý dự án, họ cũng biết rõ cả các vấn đề khác có liên quan. Những người này sẽ quen với nhiều hội nhóm, nhà thầu và các cấp chính quyền, nhờ thế giúp bạn tránh được các loại chi phí đắt đỏ hay trì hoãn dự án – những yếu tố có thể ngốn sạch ngân quỹ của bạn.

Thiết kế cực kỳ quan trọng

Marites Abueg và Keith Morris từ Abueg Morris Architects

Betty's Laotian, một nhà hàng từng nổi tiếng trong khu phố, đang đánh mất thực khách của mình. Từng là khu lao động, nhưng giờ đây khu phố xung quanh đã trở thành khu mua sắm và ăn uống cao cấp với rất nhiều nhà hàng cùng cửa hiệu sang trọng. Từ nhóm khách hàng nhỏ trung thành, Betty biết món ăn của mình rất ngon, nhưng cô không biết phải làm gì để thu hút những khách hàng giàu có đang sinh sống, mua sắm và ăn uống ở khu vực này. Để giải quyết vấn đề đó, Betty nhờ tới chúng tôi.

Giống như nhiều nhà hàng châu Á khác, Betty's không bài trí gì nhiều. Phòng ăn sàn lát đá, tường xanh, vài bức tranh trang trí, đèn chiếu sáng kiểu những năm 1970, vài vệt dầu mỡ loang lổ khắp nơi, rõ ràng nơi đây cần được sửa sang ngay.

Ở vùng phía đông vịnh San Francisco, việc tới nhà hàng không chỉ là một trải nghiệm ăn uống nữa. Với nhiều thực khách, đi ăn nhà hàng là một dạng giải trí và trốn thoát tạm thời. Vì thế, để giúp Betty's thu hút khách hàng mới, chúng tôi quyết định phải tạo cho họ cảm giác như vào rạp hát. Tuy thế, có một vấn đề nhỏ. Betty's có ngân quỹ khiêm tốn, vì thế chúng tôi phải tạo hiệu ứng ấn tượng chủ yếu chỉ bằng ánh sáng và màu sắc.

Để tạo cảm giác kịch tính, chúng tôi lắp các khu ghế ngồi được

nâng cao có màn che ngũ sắc. Điều này giúp chuyển đổi không gian thành các khu ngồi có độ cao khác nhau, tạo nên hiệu ứng kịch tính trong phòng ăn "rạp hát". Chúng tôi muốn những người đến có thể thấy-và-được- thấy từ trong phòng ra tới ngoài phố. Ở phía sau, chúng tôi chia thành các ô ấm cúng dành cho cặp đôi lãng mạn, và lắp tường gương nhỏ cho các bàn ăn để người ngồi đó có thể nhìn thấy các bàn khác. Khi kết hợp tất cả, chúng tôi tạo nên trải nghiệm ăn uống cao cấp với cảm giác kỳ ảo và thoát tục nhờ những sáng tạo về ánh sáng, màu sắc và xếp đặt vị trí thông qua các yếu tố trang trí để chia nhỏ không gian và góc nhìn bên trong lẫn bên ngoài phòng. Một năm sau, các thực khách lại thi nhau xếp hàng để bước chân vào nhà hàng này mỗi tối cuối tuần.

Nếu thấy mình rơi vào tình cảnh của Betty's, hãy làm theo những lời khuyên sau để tạo nên không gian ăn tối thoải mái mà không tốn kém:

- Dồn tiền cho những thứ khách hàng tiếp xúc trực tiếp, ví dụ như bàn, ghế, chén đĩa, tay nắm cửa và đồ dùng trong nhà vệ sinh.
- Sử dụng các vật liệu thật bền. Nhà hàng của bạn sẽ giữ được vẻ mới toanh lâu hơn và tiết kiệm chi phí bảo trì.
- Đừng thắp sáng mọi chỗ như nhau! Chiếu sáng đều đặn sẽ tạo cảm giác giống nhà hàng tự phục vụ trong khi phòng tối quá lại khiến mắt khó tập trung.
- Sử dụng ánh sáng và màu sắc để tạo kịch tính, làm nổi bật các đường nét và giấu đi các điểm xấu.
- Để giấu đi phần trần nhà không đẹp, hãy dùng sơn sẫm màu và đèn chiếu xuống dưới.
- Nhằm tạo sự thân mật, đặt đèn chiếu điện áp thấp, nến, đèn bàn trên bàn ăn để khách hàng đọc thực đơn, nhưng những chỗ không có người qua lại quanh các bàn ăn thì nên để tối.
- Chiếu đèn vào tường hoặc các khu trang trí để thu hút khách hàng vào cửa.
- Giữ lại một chút bí ẩn cho nhà hàng. Hãy dùng vải hoặc bình phong đặt gần các cửa để tạo cảm giác "hé lộ dần dần" khi khách hàng bước vào.

Khi mở nhà hàng thứ hai, lần này từ con số 0, chúng tôi đã thương lượng được thời gian nợ tiền thuê nhà với chủ đất là bốn tháng. Chúng tôi cho rằng nơi đây rất nhỏ, nên sẽ có đủ thời gian để xin tất cả các giấy phép cần thiết và hoàn thiện xây dựng. Một đối tác

của tôi lựa chọn không thuê kiến trúc sư giàu kinh nghiệm, mà thuê một người đòi mức phí thấp hơn, ít kinh nghiệm hơn để xin tất cả các giấy phép. Vì người này gặp khó khăn trong việc hoàn tất các thủ tục cần thiết để xin được giấy phép đúng hạn, nên chúng tôi phải đổi lịch làm việc với tất cả mọi người, và làm chậm tiến độ ba tháng. Không chỉ phải trả tiền thuê nhà trong ba tháng mà không thu lại được một đồng doanh số nào, chúng tôi cũng phải trả lương cho nhân viên, các loại bảo hiểm, phí lưu kho thiết bị được đem đến đúng hạn. Bất động sản ở phần lớn các thành phố quá đắt đỏ để cho phép chúng ta phạm sai lầm về thiết kế và xây dựng. Một thiết kế kém hiệu quả có thể dẫn đến mất chỗ ngồi, dịch vụ kém và phí bảo trì cao – thứ sau cùng sẽ khiến bạn mất hàng nghìn đô-la doanh số.

Vì sẽ phải trả giá rất đắt cho những sai lầm, nên bạn buộc phải lựa chọn những người có kỹ năng và kinh nghiệm để đảm trách các mảng thiên về kỹ thuật trong dự án của bạn. Bạn có thể vẫn tự làm một số phần việc thiết kế và sửa sang. Nhưng hãy cân nhắc thuê kiến trúc sư, nhà thiết kế hoặc nhà thầu phù hợp có đủ kinh nghiệm làm các việc sau:

- Chuẩn bị, soạn thảo tài liệu, đôn đốc quy trình thiết kế các bản vẽ kiến trúc và kỹ thuật nộp cho chính quyền.
- Đảm bảo việc xây dựng, lựa chọn vật liệu, thiết kế thiết bị, và lắp đặt phù hợp với quy định của địa phương về chữa cháy, xây dựng và y tế.
- Tư vấn cho bạn về loại ghế ngồi, sàn, tường và vật liệu trần dựa trên ngân quỹ, hình thức và ước tính doanh số.
- Đảm bảo tất cả thiết bị được đặt đúng theo yêu cầu để mỗi loại máy móc, thiết bị đều nằm vừa vị trí có sẵn.
- Theo dõi các phân mảng khác để đảm bảo đường gas, đường điện và đường nước được đặt phù hợp với thiết bị của bạn, nhờ thế tránh phải thay đổi thiết bị và sửa sang tốn kém.
- Thiết kế luồng lưu thông của nhân viên bếp và phục vụ ra vào bếp, quầy bar và khu vực phục vụ sao cho rộng rãi và thoải mái với khách.
- Lựa chọn kích cỡ bàn phù hợp và đặt chúng theo cách để tối đa hóa số chỗ ngồi, đồng thời cho phép khách vào bàn dễ dàng.

Nếu là người mới bước vào nghề kinh doanh nhà hàng và không có kinh nghiệm về các mảng đó, tôi có thể đảm bảo việc trả phí tư

vấn sẽ là một khoản đầu tư tốt đem lại lợi nhuận gấp nhiều lần trong tương lai.

Một số nhà cung cấp thiết bị cũng có dịch vụ thiết kế và kiến trúc miễn phí nếu bạn mua phần lớn hoặc tất cả thiết bị cho nhà hàng ở chỗ họ. Nhưng hãy nhớ, trên đời ít có thứ gì là cho không. Hãy lấy chi phí thiết bị với các điểm bán khác cộng với phí thuê kiến trúc sư và nhà thiết kế độc lập rồi so sánh với mức phí của nhà cung cấp thiết bị có dịch vụ thiết kế miễn phí; "miễn phí" hoàn toàn có thể không rẻ chút nào!

Trước khi quyết định lựa chọn nhà thiết kế, hãy kiểm tra hồ sơ năng lực cũng như những người giới thiệu. Hãy làm đến nơi đến chốn; xem những lời giới thiệu của người khác và đến thăm các dự án họ từng thiết kế. Nói chuyện với chủ nhà hàng và các nhà quản lý về độ đúng hạn và chất lượng dịch vụ của bên thiết kế, đặc biệt chú ý đến tính khả dụng và hiệu quả.

Ngay khi mới thảo luận, hãy nói ngay với nhà tư vấn ngân quỹ của bạn. Điều này sẽ giúp họ kiểm soát quá trình thiết kế và xây dựng đồng thời lựa chọn các phương án tiết kiệm và hiệu quả để bạn không cạn vốn trước khi hoàn thành dự án. Bạn cũng nên thảo luận loại đồ ăn bạn định phục vụ để phong cách đó được phản ánh trong thiết kế. Sau cùng nhưng cũng không kém phần quan trọng, hãy đưa cho họ một bản sao nghiên cứu thị trường và khả thi tài chính để họ hiểu được thị trường mục tiêu và lượng doanh số bạn cần đạt tới để có mức lợi nhuận mong muốn. Các yếu tố này sẽ ảnh hưởng đến số lượng chỗ ngồi và các chi tiết trang trí khác trong nhà hàng, từ đó, định đoạt lượng khách hàng ra vào và thời gian dùng bữa.

Hãy lựa chọn người có tính cách phù hợp, sẵn sàng lắng nghe các ý tưởng của bạn mà không có thành kiến trước rằng chỗ đó buộc phải trông như thế nào. Thỏa thuận cách thức trả phí (cố định, tính theo giờ, tính theo phần trăm chi phí, hay kết hợp các cách này), và nói rõ phí tư vấn đã bao gồm những gì, ví dụ như số lượng lựa chọn thiết kế, số buổi họp và thời gian họp. Bạn cũng nên thảo luận cả trách nhiệm khi phải thay đổi hoặc giải quyết tranh chấp. Nhờ luật sư xem lại hợp đồng trước khi đặt bút ký. Một hợp đồng được soạn thảo và thực hiện đúng đắn sẽ ghi rõ nghĩa vụ và trách nhiệm của cả hai bên, tạo không khí hợp tác chuyên nghiệp, tránh tình trạng đổ lỗi cho nhau và chậm tiến độ khi xảy ra tranh chấp.

CHI PHÍ

Không may, một câu chuyện thường được nhắc đến là những nhà hàng không thể mở cửa hoặc khai trương muộn vì vượt quá ngân quỹ. Vì thế, quy tắc đầu tiên là phải soạn thảo kế hoạch vốn sao cho hợp với thực tế rồi làm đúng theo nó. Nếu đã từng xây dựng một ngôi nhà hoặc sửa lại chung cư, bạn sẽ biết tránh được các chi phí ẩn là việc làm khó đến mức nào. Bất cứ chuyện gì cũng có thể xảy ra và gây thiệt hại ở đúng cái-mà-bạn-biết-là-gì-rồi! Hãy tính các khoản dự phòng trường hợp khẩn cấp hoặc vượt quá ngân quỹ, đặc biệt nếu bạn phải sửa sang một tòa nhà cũ.

Mục tiêu của bạn nên là giảm thiểu lượng vốn đầu tư cần thiết để đáp ứng hoặc vượt quá kỳ vọng của khách hàng. Cách thực hiện là hãy tiêu tiền vào những thứ mà việc nghiên cứu và trực giác cho thấy khách hàng mục tiêu sẽ coi trọng và có thể giúp bạn nổi bật hơn đối thủ cạnh tranh. Ưu tiên chi tiền vào những thứ buộc phải có: hệ thống sưởi và làm mát, ánh sáng, âm thanh, chỗ ngồi, bàn, đĩa, dao dĩa, cốc. Bạn có thể tiêu nốt phần còn lại vào những thứ nếu-có-thì-tốt ví dụ như lớp đánh bóng và đèn trang trí.

Số tiền thu trung bình mỗi đơn hàng và không khí nhà hàng có quan hệ trực tiếp với nhau. Hãy nhớ lại nhà hàng Big Nick's – sơ sài, nên rẻ tiền! Dĩ nhiên, nếu phong cách nhà hàng và nghiên cứu khả thi của bạn cho thấy cần số tiền thu trung bình mỗi đơn hàng từ 10 đô-la trở xuống, bạn có thể chắc chắn khách hàng sẽ kỳ vọng về một không khí bình dị không hoa mỹ. Ngược lại, nếu bạn dự định mức tiền thu trung bình mỗi đơn phải là 50 đô-la hoặc hơn, bạn nên biết rằng khách hàng sẽ kỳ vọng sự thoải mái. Nói ngắn gọn, không khí nhà hàng càng tốt, bạn càng có thể ra giá cao.

Bạn cần bao nhiêu tiền để thiết kế và tạo nên cảm giác phù hợp cho nhà hàng? Tất cả phụ thuộc vào điều bạn muốn. Có quá nhiều biến số: chất lượng vật liệu và sơn đánh bóng, phí thiết kế, phong cách nhà hàng (cao cấp, sang trọng hay bình dân; đồ ăn nhanh, hoặc đồ mang đi và giao tận nhà), hình thức và cảm giác bạn muốn tạo ra và quy mô không gian đó. Hiển nhiên, các vật liệu, bề mặt đánh bóng hoặc những chi tiết làm theo yêu cầu sẽ khá tốn kém. Nhưng không có nghĩa là thiết kế và bài trí nhà hàng đẹp phải phức tạp hay đắt tiền. Nó có thể đơn giản là kết hợp đúng ánh sáng, màu sắc, quan hệ không gian, giấy dán tường, vật liệu và kết cấu. Ví dụ, khi sửa sang nhà hàng ban đầu thành Zuni, chúng tôi bỏ gần 20.000 đô-la để tạo nên một cảm giác mới cho nhà hàng đơn giản bằng cách thay đổi thảm trải sàn, tranh trang trí, màu tường, trần và đèn. Đó là một khoản đầu tư tương đối nhỏ để tạo hiệu ứng, nhưng nó lại được tán dương bởi nhà phê bình ẩm thực trên tờ *New York Times* trong một bài viết năm 1995: "Các

mô-típ kiểu Tây Nam hiện hữu trong phòng ăn dễ chịu với trần xanh thẫm và tường gạch sơn màu vàng cam nhạt."

Tiger Blossom, nhà hàng nằm ở khu East Village đang phát triển mạnh mẽ, cũng là một ví dụ tuyệt vời về việc tạo không khí mong muốn bằng ngân quỹ hạn hẹp. Với khoản đầu tư 32.000 đô-la (533 đô-la mỗi chỗ ngồi), nơi trước đó là cửa hàng bán đồ trẻ em đã biến thành một nhà hàng kết hợp ẩm thực châu Á sang trọng. Với mục tiêu ưu tiên phong cách đơn giản, nhà thiết kế Garrett Singer đã lặp lại các họa tiết trong cách trang trí nhà hàng và đưa vào các cổ vật giản dị mà ông mang đến từ khu phố Tàu cách đó có vài con phố.

Dưới đây là một số lời khuyên để giúp bạn tránh vượt ngân quỹ:

- Một trong những nguyên nhân lớn nhất gây nên việc vượt quá ngân quỹ đến từ những thay đổi thoạt nhìn có vẻ không đáng kể. Những chi phí này tích tụ nhanh chóng. Hãy cố tránh khỏi cám dỗ này; chúng tôi đã tiêu khoảng 10.000 đô-la vào các khoản "ngoài dự kiến". Và thậm chí đừng *nghĩ tới* những thay đổi lớn sau khi đã khai trương ngoại trừ trong tình huống nghiêm trọng nhất.
- Trước khi thay đổi bất kỳ thiết bị hiện có nào, ví dụ như hệ thống chữa cháy hoặc điện nước, hãy xem xét chi phí nâng cấp.
- Đảm bảo tất cả các nhà thầu, kiến trúc sư và nhà thiết kế nắm vững các quy định.
- Nếu bạn định sửa sang lại, hãy đảm bảo nhà thầu biết rõ những gì nằm sau các bức tường và gạch lát trần. Đừng để đến lúc phá dỡ mới tìm ra những ngạc nhiên ẩn giấu bên trong buộc bạn phải thực hiện những thay đổi lớn và tốn kém.
- Hãy nghiên cứu cẩn thận công suất và tình trạng của các hệ thống hiện có.
- Lập tiến độ thực tế để hoàn thành công việc.
- Đừng dựa hoàn toàn vào kiến trúc sư và nhà thiết kế. Hãy nói chuyện với các chủ nhà hàng khác về những dự án tương tự để biết họ gặp phải những vấn đề bất ngờ như thế nào và đã giải quyết ra sao.
- Nếu nảy sinh vấn đề trong quá trình xây dựng, hãy tránh phản xạ ném tiền vào đó. Hãy kiên quyết yêu cầu nhà thầu tìm cách sáng tạo để giải quyết, đặc biệt là nếu ngân quỹ của

bạn có hạn.

LỐI ĐI

Dù xây dựng nhà hàng từ con số 0, mua hay thuê lại một nhà hàng có sẵn, một trong những mối lo chủ yếu là luồng di chuyển – điều này đã được nhắc đến ở Chương 2. Bạn có nhớ câu chuyện đùa trên chương trình trẻ con *Sesame Street* dạy các từ "vào" và "ra" không? Một người bồi bàn liên tục đi vào hoặc đi ra nhầm cửa bếp và dĩ nhiên anh ta ngã lăn ra làm bát đĩa đổ tứ phía. Nếu không lên kế hoạch thiết kế lối đi lại cho phù hợp, chính bạn cũng có thể rơi vào cảnh đó! Mục tiêu số 1 trong thiết kế và bài trí là tìm cách tận dụng không gian hiệu quả nhất trong khi bắt kịp và/hoặc vượt qua nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng. Khái niệm *lối đi lại* là cốt lõi của vấn đề này.

Thiết kế mặt bằng lý tưởng là lối đi lại đi theo một hướng, không giao cắt nhau, nghĩa là nhân viên phục vụ và khách hàng không đi ngang qua nhau. Rủi thay, điều này là bất khả thi. Vậy nên mục tiêu của bạn là thiết kế mặt bằng với ít điểm giao cắt nhất có thể, đặc biệt là trong khu vực nhà vệ sinh và bếp, nơi các nhân viên phục vụ liên tục phải bưng đồ ăn và mang bát đĩa bẩn tới khu rửa bát.

Cách tốt nhất để minh họa khái niệm lối đi lại là qua một ví dụ thất bại: "5 Ninth gặp nhược điểm thiết kế mặt bằng… Nhà hàng nhìn cực đẹp. Nhưng bếp lại nằm ở dưới tầng hầm trong khi phòng ăn chính ở trên tầng hai. Kết quả là, nhân viên chạy bàn phải leo lên leo xuống cầu thang liên tục và thường phải lách qua bao nhiêu người ở khu quầy bar dưới tầng một. Lối đi lại dễ bị tắc nghẽn. Và ngôi nhà trong phố này thì lại quá hẹp đến nỗi quán 5 Ninth, để tối đa hóa không gian, có vài bàn chỉ ngồi được hai người nhưng thường phải nhồi đến ba bốn người." Bài học chúng ta cần rút ra từ bài phê bình này của Frank Bruni trên tờ *New York Times* là mặc dù nhà hàng có thể nhìn cực đẹp, lối đi lại và cách sắp đặt là những yếu tố cực kỳ quan trọng cấu thành không khí nhà hàng.

Trải nghiệm ăn nhà hàng bắt đầu ngay từ khi khách bước chân vào cửa. Họ không chỉ bị ảnh hưởng bởi cách mình được chào đón, ấn tượng thị giác về cách trang trí, mức tiếng ồn và mùi, mà còn cả việc họ có dễ dàng đến được bàn và ngồi yên vị hay không. Nhân viên phục vụ của bạn phải nhanh chóng đi lại giữa các bàn thuận lợi nhất có thể, và họ cũng cần đi lại thoải mái và dễ dàng ra vào bếp cũng như vị trí lấy đồ tới nơi phục vụ.

Một điểm cần cân nhắc nữa là khoảng cách từ bếp và vị trí lấy đồ tới khu vực ăn uống. Khu phòng ăn càng xa bếp và nơi lấy đồ, nhân viên càng mệt mỏi trong ca làm việc và càng ít khả năng phục vụ tốt. Ở Zuni, vì giới hạn không gian, chỗ lấy cà phê và bánh mì duy nhất của chúng tôi được đặt ở phía sau nhà hàng, đủ chỗ cho 72 người ngồi. Nhờ có kinh nghiệm phục vụ bàn vào giờ cao điểm, tôi biết công việc này vất vả đến thế nào. Nếu hồi đó có đủ không gian đặt nhiều chỗ lấy đồ hơn, chúng tôi sẽ thuê ít hơn một hoặc hai nhân viên phục vụ trong giai đoạn cao điểm và bán được nhiều đồ tráng miệng hơn vì bồi bàn không phải đi ra tận sau nhà để lấy cà phê. Điều này đồng nghĩa với việc giảm được chi phí và tăng doanh số, cũng cả tiền boa của khách hàng. Chúng tôi cũng sẽ giúp nhau khỏi phải chạy vài trăm mét trong các ca bận rộn.

Việc nhân viên của bạn có thể dễ dàng thực hiện nhiệm vụ cũng cải thiện trải nghiệm ăn uống của khách hàng và khiến công việc của nhân viên thoải mái hơn nhiều. Lối đi lại tốt có thể giảm chi phí nhân công vì thiết kế mặt bằng càng có tính khả dụng, số nhân viên phục vụ bạn cần càng ít. Điều này đã được chứng minh rõ ràng trong giai đoạn cao điểm và tại các nhà hàng phục vụ số lượng lớn. Chúng ta sẽ đi sâu hơn vào luồng không gian và cách xếp bàn ở chương sau.

Dù không có hướng dẫn cố định nào về khoảng cách phù hợp cho nhân viên phục vụ giữa khu lấy đồ và bàn ăn, một số chuyên gia gợi ý rằng để đạt được hiệu quả tốt nhất, khoảng cách tối đa là 30 bước chân và mỗi khu lấy đồ nên để phục vụ 20 chỗ ngồi. Dĩ nhiên, tại các nhà hàng cực lớn và những nơi có bếp và phòng ăn ở các tầng khác nhau, bạn càng phải sắp xếp các nơi lấy đồ sao cho phù hợp. Số lượng đơn vào giờ cao điểm cũng sẽ quyết định kích thước và số lượng chỗ lấy đồ cần thiết. Với các nhà hàng cao cấp nơi thời gian ăn thường kéo dài hai tiếng hoặc hơn, địa điểm và khả năng tiếp cận nơi lấy đồ không quan trọng lắm. Thực ra, nhiều nhà hàng cao cấp có những nơi lấy đồ nằm ngoài tầm mắt của khách hàng để tạo cảm giác sang trọng hơn.

Ở các nhà hàng đồ ăn nhanh và mang đi, những đường thẳng ngắn không cắt nhau cực kỳ quan trọng. Sự khác biệt giữa thành công và thất bại có thể nằm ở việc sắp xếp lối đi lại.

Ví dụ, ở nhà hàng bán đồ mang đi và giao tận nhà của tôi, dù biết phần lớn đơn hàng đến vào bữa trưa, nhưng tôi lại đánh giá quá thấp con số này và không thiết kế lối đi lại phù hợp cho khách hàng gọi đồ ở quầy và những người trả tiền ở quầy thu ngân. Khi

chưa sửa chữa được vấn đề này, nhà hàng thường lộn xộn vào lúc cao điểm, kết quả là khách hàng không hài lòng còn chúng tôi mất doanh số.

ÂM THANH

Các nhà phê bình ẩm thực của tờ *San Francisco Chronicle* đánh giá mức độ tiếng ồn trong nhà hàng bằng biểu tượng những chiếc chuông và một quả bom nổ. Một chuông nghĩa là yên tĩnh dễ chịu (dưới 65 decibel[17]); hai chuông tức là thực khách vẫn có thể nói chuyện dễ dàng (65-70 decibel); ba chuông tức là nói chuyện khó khăn (75-80 decibel); ở mức bốn chuông thì khách hàng phải nói thật to mới nghe được (75-80 decibel); và một quả bom nổ nghĩa là chỗ này quá ồn ào để nói chuyện (trên 80 decibel).

Tiếng ồn là một điểm khách hàng rất hay ca thán. Một nghiên cứu vào năm 1997 của Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia cho thấy tiếng ồn là điểm khách hàng phàn nàn nhiều nhất, trên cả dịch vụ, chất lượng món ăn và độ sạch sẽ. Năm 2001, một khảo sát của trang chuyên đánh giá nhà hàng Zagat cũng cho thấy tiếng ồn là yếu tố gây khó chịu nhất với thực khách ở các thành phố lớn. Tạp chí *Briefing* của American Express thì báo cáo kết quả của một nghiên cứu thị trường gần đây rằng gần ba phần tư lượng khách hàng ngày nay thích "một nhà hàng yên tĩnh, nơi có thể nói chuyện dễ dàng."

Nhưng đáng tiếc, họ khó có thể tìm được nhà hàng nào như thế. Một nghiên cứu về các nhà hàng khu vực Vịnh, thực hiện bởi Khoa Âm học thuộc Đại học California, San Francisco, cho thấy mức tiếng ồn như sau ở một số loại nhà hàng vào những đêm cao điểm: bistro và nhà hàng kiểu gia đình lần lượt là 50,5 và 71,5 decibel, vào giai đoạn cao điểm ở nhà hàng gia đình mức tiếng ồn lên đến 128,2 decibel; các nhà hàng và quầy bar trung bình ở mức 90,1 decibel, còn đỉnh điểm là 142,1; trong khi các loại nhà hàng khác không rõ thể loại thì có mức trung bình 83,2-86 decibel, với mức đỉnh điểm là 145,1 decibel. Đối chiếu với quy chuẩn của tờ *Chronicle*, chỉ có nhà hàng bistro và nhà hàng gia đình thoải mái lúc ngoài giờ cao điểm. Mức tiếng ồn trung bình ở tất cả các nhà hàng khác sẽ được gán một quả bom nổ, "quá ồn ào để nói chuyện bình thường". Các mức chia decibel của tờ *Restaurant Business* khiến chúng ta hình dung ra mức tiếng ồn: buổi hòa nhạc rock là 110 decibel, ngưỡng đau đớn là 130 decibel, máy bay cất cánh là 140 decibel.

Trong khi các nghiên cứu đều cho thấy khách hàng muốn yên

tĩnh hơn, tại sao các nhà hàng vẫn ngày càng trở nên ồn ào? Đó là vì phần lớn những người tự mở nhà hàng thậm chí không hề nghĩ tới tiếng ồn, chứ chưa nói gì tới việc kiểm soát nó. Với đa số những chủ nhà hàng mới vào nghề, đây gần như luôn chỉ là một điểm cân nhắc phụ thêm. Tin tốt là có một số cách tương đối đơn giản và rẻ tiền để giải quyết vấn đề.

Đừng hiểu lầm ý tôi; tôi không nói rằng các nhà hàng nên có cảm giác giống như thư viện! Suy cho cùng, một chút tiếng ồn nhất định hoặc tiếng "rì rầm" lại cải thiện trải nghiệm tại mỗi nhà hàng. Nếu phòng ăn quá yên ắng, khách hàng sẽ không quay lại vì họ không muốn người khác nghe trộm những cuộc nói chuyện riêng tư của mình. Mấu chốt ở đây là tạo ra thứ mà người ta gọi là "sự riêng tư kiểu yến tiệc", nghĩa là khuyến khích thực khách cảm thấy an toàn trong sự thân mật của riêng mình trong khi vẫn là một phần của đám đông. Tôi đảm bảo tiếng rì rầm của những thực khách thoải mái và cảnh tượng bồi bàn lượn ra lượn vào các dãy bàn cực kỳ cuốn hút. Tuy thế, *quản lý* tiếng ồn (chứ không phải loại bỏ triệt để) là điều cực kỳ quan trọng để đảm bảo thành công và sự hài lòng của khách hàng. Vì thế, câu hỏi nên được đặt ra là tiếng ồn bao nhiêu mới gọi là quá mức?

Điều đó hoàn toàn phụ thuộc vào thị trường mục tiêu và phong cách nhà hàng. Ví dụ, nếu hình thức nhà hàng của bạn theo kiểu sang trọng, hãy lập kế hoạch kiểm soát mức độ tiếng ồn ở mức vừa phải, vì nhà hàng sẽ chú trọng hơn vào thức ăn và trải nghiệm. Ai lại muốn bỏ ra cả đống tiền cho một bữa ăn ngon và không khí trong nhà hàng trong khi không thể nói chuyện cơ chứ? Hay thì thầm những điều nhỏ nhoi mà ngọt ngào vào tai người ấy? Tương tự, nếu thị trường mục tiêu của bạn chủ yếu là những người ở thế hệ bùng nổ dân số, hãy tính chuyện giảm tiếng ồn. Khi chúng ta già đi, khả năng nghe và cả khả năng chịu đựng tiếng ồn đều giảm sút.

Tiếng động trong phòng ăn hoặc khu quầy bar có thể dội lại hoặc hấp thụ bởi tất cả mọi thứ, bao gồm tường, trần, sàn, thiết bị và đồ đạc. Bề mặt càng cứng thì tiếng động càng phóng đại. Vì vậy, mục tiêu của bạn là sắp đặt một số đồ trang trí ở khoảng trống với vai trò giảm thiểu tiếng ồn. Dĩ nhiên, bạn không muốn các nhân viên phục vụ bàn phải đi khắp nơi và nói "Suỵt!" trong nhà hàng. Hãy nhớ rằng bạn cần phải quản lý tiếng ồn trở thành tiếng rì rầm dễ chịu. May thay, có những cách tương đối đơn giản để làm giảm tiếng ồn, ví dụ như lắp đặt các vật liệu sau:

- Thảm và rãnh

- Chia ô, dùng ghế băng hoặc ghế có lưng bọc đệm
- Tấm che cửa sổ và rèm
- Băng rôn
- Vải trang trí hoặc đệm trên tường
- Bàn có lót
- Tấm cách âm phủ vải được sơn hoặc để trần dày 2-2,5cm trên tường hoặc trần
- Tấm sợi thủy tinh hoặc màng cách âm phủ vải dày ¾-1 inch gắn trên trần hoặc tường
- Một hệ thống âm thanh tốt với các loa được đặt đúng chỗ và mở âm lượng phù hợp

Bạn cũng có thể thử các cách sau để giảm tiếng ồn:

- Tăng khoảng cách giữa các bàn
- Mở loại nhạc phù hợp, sử dụng loa kích thước vừa đủ và đặt ở những nơi hợp lý cũng có thể khỏa lấp tiếng động lớn và tiếng bát đĩa va chạm vào nhau

Trong các phương pháp được liệt kê ở trên, lắp tấm phủ trần là hiệu quả nhất.

Thỉnh thoảng, cũng có thị trường mục tiêu và hình thức nhà hàng đòi hỏi cách thiết kế sao cho có mức tiếng ồn cao – chủ yếu là các quán cà phê hợp mốt nơi người ta đến để thấy-và-được-thấy, nhà hàng, quán bar và câu lạc bộ phục vụ nhóm khách hàng năng động ở thành thị. Với nhóm nhân khẩu học này và những người tìm kiếm cơ hội khác, mức tiếng ồn lớn tạo nên hành động và sự sôi động làm tăng trải nghiệm nhà hàng.

Thông thường, chúng ta có thể sử dụng thiết kế có tính linh hoạt. Nếu bạn có không gian đủ lớn và có thể thiết kế mặt bằng sao cho hiệu quả và khả dụng, nhà hàng có thể có hai môi trường âm thanh: một cho quầy bar và khu vực lounge và một cho khu phòng ăn. Điều này cho phép nhà hàng cùng lúc phục vụ các nhóm khách hàng khác nhau. Ví dụ, những người thuộc thế hệ bùng nổ dân số có thể muốn uống cocktail và ăn đồ khai vị trong khi ngồi lẫn với những người thuộc thế hệ X[18] ở khu quầy bar và lounge, trong khi các cặp vợ chồng có hoặc không sống cùng con cái lại có thể tận hưởng bữa tối yên tĩnh trong môi trường ấm cúng và yên tĩnh hơn.

ÂM NHẠC

Từ xưa, luôn có những mối liên hệ mật thiết về tâm lý và cảm xúc giữa ăn uống và âm nhạc. Ít có buổi tiệc hay lễ hội nào mà sự kết hợp này lại không khiến người ta cảm thấy dễ chịu. Nhà hàng là nơi chúng ta thường đến để ăn uống, mừng những sự kiện đặc biệt, hoặc đơn giản là tán gẫu với nhau.

Mỗi loại nhà hàng đòi hỏi một mức năng lượng khác nhau, và lựa chọn âm nhạc là những nhân tố ảnh hưởng trực tiếp. Việc bạn phải làm là mở nhạc cho đám đông nghe. Sở thích âm nhạc của riêng bạn có thể không phù hợp, trừ khi nó giống với nhóm khách hàng mục tiêu. Giống như các khía cạnh thiết kế khác, lựa chọn âm nhạc của bạn phải được điều chỉnh cho hợp với thị trường mục tiêu trong khi vẫn thống nhất với phong cách nhà hàng, món ăn và cách bài trí. Tương tự như việc mở nhạc thật lớn ở một nhà hàng sang trọng là không phù hợp, và sẽ thật sai lầm khi mở nhạc cổ điển nhẹ nhàng ở một nhà hàng và quán bar hợp mốt ở thành phố.

Nhạc nền phù hợp không chỉ đóng vai trò quan trọng trong việc giúp bạn tạo nên không khí chung hài hòa, mà còn giúp khách hàng thư giãn, có tâm trạng tốt để tận hưởng sự thoải mái khi ăn ở nhà hàng. Một số chủ nhà hàng còn dám khẳng định rằng không chỉ đồ ăn mà cả tâm trạng cũng là một yếu tố khiến khách hàng quay trở lại. Tôi và bạn bè luôn đi ăn ở Calle Ocho, một nhà hàng Latin cao cấp tại New York, không chỉ vì đồ ăn ở đây mà còn để trải nghiệm thứ âm nhạc Latin sôi động, nhịp nhàng khiến chúng tôi có cảm giác mình đang ở vùng nhiệt đới. Đương nhiên, không thể thiếu vài ly mojito nữa!

Tin hay không tùy bạn, các nghiên cứu khoa học cho thấy nhịp điệu âm nhạc có thể ảnh hưởng tới khoảng thời gian khách hàng nán lại và số tiền họ bỏ ra. Ví dụ, hai nghiên cứu, một được Smith và Curnow tiến hành năm 1966, một được R.R. Milliman tiến hành năm 1986, cho thấy tiếng nhạc dễ chịu có thể tăng doanh số lên tới 40% . Mới đây hơn, một nghiên cứu vào năm 2003 của Đại học Leicester về tâm lý khách hàng và cách thiết kế lối đi lại trong nhà hàng đã phát hiện:

- Những nhà hàng mở nhạc cổ điển có mức tiền trung bình mỗi đơn hàng cao nhất, và các khách hàng trung bình chi tiền nhiều hơn 9% .
- Mở nhạc to và sôi động trong khi thực khách chờ được xếp chỗ trong một nhà hàng đông đúc có thể khiến họ bỏ đi sớm

vì coi đây là một "tình trạng cần tránh".

- Bất kỳ thể loại nhạc chậm nào cũng có thể khiến khách hàng uống và tiêu nhiều tiền hơn.

Con số thần kỳ để đẩy nhanh tốc độ phục vụ và rút ngắn thời gian dùng bữa của khách là 120 nhịp mỗi phút hoặc nhanh hơn. Khi Diner 24 mới được khai trương ở New York, các khách hàng thường nán lại đến hai tiếng, lâu hơn hẳn thời gian mà nhà hàng bình dân phục vụ 24/24 này dự tính. Vậy nên nhà hàng chuyển sang loại nhạc nền sôi động hơn, với các nhóm nhạc kiểu Massive Attack – một ban nhạc Anh nổi tiếng. Thời gian nán lại của khách được rút ngắn chỉ còn một tiếng rưỡi.

Điều này không có nghĩa bạn nên mở nhạc rock hoặc rap ở nhà hàng sang trọng nếu muốn tăng nhanh tốc độ lưu thông bàn. Tuy thế, bạn có thể giữ nguyên thể loại nhạc mình lựa chọn, chỉ tăng âm lượng để khiến nó trở nên sôi động hơn. Bạn cũng có thể điều chỉnh âm lượng khác nhau ở các bữa khác nhau để thay đổi tâm trạng, tốc độ lưu thông và mức tiền trung bình. Ví dụ, bạn có thể mở cùng một loại nhạc vào bữa sáng, trưa và tối, nhưng chọn các bài vui vẻ và mở âm thanh lớn hơn một chút vào bữa trưa và sáng khi khách hàng chịu sức ép về thời gian muốn được phục vụ nhanh hơn, còn vào bữa tối hãy chuyển sang các bản nhạc du dương chậm hơn để khách hàng thư giãn, tăng mức tiền mỗi đơn. Ở Zuni, chúng tôi có một mẹo nhỏ hơi khác. Từ 18 giờ tối đến 22 giờ tối, khi khách hàng chủ yếu là những người đi xem hát và cư dân trong khu phố, chúng tôi mở nhạc jazz. Nhưng sau 20 giờ, khi khách hàng chủ yếu là những diễn viên Broadway trẻ hơn đi cùng với bạn, chúng tôi chuyển sang nhạc đương đại.

Việc lắp đặt hệ thống âm thanh tốt, đồng thời liên tục mua các đĩa mới có thể rất tốn kém. Trong khi đó, các dịch vụ âm nhạc như DMX và PlayNetwork có thể cung cấp nhạc với giá 35 đô-la một tháng và bạn có thể đổi thể loại cho hợp với thị trường mục tiêu và thời điểm bữa ăn. Một giải pháp thay thế rẻ tiền hơn là Vibetrax, vốn cung cấp từ 5-10 đĩa CD miễn phí theo thể loại mỗi tháng đổi lại phải đồng ý lắp đặt giá trưng bày quảng bá cho họ.

Bạn cũng có thể biến âm nhạc thành một phần trong lợi điểm bán hàng độc nhất. Zuni thu hút một nhóm khách hàng luôn tới thưởng thức nhóm tam tấu nhạc jazz vào tối các thứ Hai. Một vài nhạc công tài năng nhất cũng thường tạt qua biểu diễn ngẫu hứng. Ở gần trung tâm thành phố, Caffe Taci biến thứ Sáu thành tối biểu diễn opera, nơi Juilliard và các sinh viên trường âm nhạc

Manhattan trở nên quá nổi tiếng đến độ tuy nhà hàng kiểu Italia này đặt mức tiền thu bắt buộc tối thiểu cho mỗi bàn nhưng khách vẫn đổ xô đến để được thưởng thức.

ÁNH SÁNG

Hơn bất kỳ chi tiết trang trí nào, đèn chiếu sáng tạo nên tâm trạng. Chiếu sáng tốt có thể không chỉ ảnh hưởng đến không khí và tâm trạng trong phòng mà còn cả cảm giác thoải mái và an toàn của khách hàng. Một căn phòng được chiếu sáng đầy đủ thường khiến người ta đẹp hơn, điều này khiến họ thoải mái và thư giãn hơn. Một số quản lý nhà hàng thì cho rằng mọi người sẵn sàng bỏ thêm tiền khi họ tin rằng mình nhìn đẹp hơn. Hiển nhiên, ai cũng muốn ánh sáng tôn lên vẻ ngoài của mình. Bình luận về ảnh hưởng của ánh sáng đến cảm giác tự tôn của chúng ta, nhà phê bình nhà hàng Marian Burros của tờ *New York Times* đã viết về nhà hàng Union Pacific: "Chúng ta phải ghi nhận thành tựu của DiSpirito vì ông đã sửa sang nhà hàng rất ổn, biến một nơi lạnh lẽo, kém thân thiện trở nên ấm cúng và thoải mái, cùng với hệ thống chiếu sáng *khiến ai nhìn cũng đẹp*." (Phần nhấn mạnh này là của tôi.)

Mục tiêu của bất kỳ hệ thống chiếu sáng nào là khiến mọi người và món ăn trông hấp dẫn nhất có thể. Các nguồn sáng được lựa chọn phù hợp, mức độ sáng và màu đèn cũng có thể khiến các món ăn nhìn ngon miệng hơn. Ánh sáng không bắt buộc phải ấm và mờ ảo. Có những hình thức nhà hàng đòi hỏi mức năng lượng cao và sự sôi động, điều này có thể được thực hiện với hệ thống chiếu sáng hợp lý đi kèm với mức tiếng ồn và âm nhạc phù hợp.

Phong cách nhà hàng càng sang trọng, hệ thống chiếu sáng càng quan trọng trong việc tạo nên tâm trạng phù hợp cho khu vực bar và phòng ăn. Ngoài ra, hãy cân nhắc việc những người trên 40 tuổi thường gặp khó khăn khi đọc chữ mà không đeo kính. Nếu phòng ăn quá tối, các thực khách thuộc thế hệ bùng nổ dân số (như tôi chẳng hạn!) sẽ không thể đọc được thực đơn ngay cả khi đeo kính. Đừng quên, chúng tôi là nhóm dân số dư dả nhất với khả năng chi tiêu cao nhất, đặc biệt là để ăn nhà hàng. Vậy nên, hãy đảm bảo cung cấp đủ ánh sáng để mọi người thoải mái khi đọc thực đơn. Hiển nhiên, bạn không muốn bỏ qua nhóm khách dưới 40 tuổi, những người dường như lúc nào cũng thấy phòng ăn và quầy bar mờ ảo có vẻ thoải mái và/hoặc lãng mạn hơn. Mục tiêu của bạn phải là tìm được điểm phù hợp giữa hai thái cực sáng và tối mà không tạo cảm giác buồn chán.

Lý tưởng nhất là hệ thống đèn và màu sắc có thể giúp thay đổi tâm trạng và không khí. Bằng cách thay đổi mức chiếu sáng và cách sắp đặt, bạn có thể khiến cùng một căn phòng có cảm giác vui vẻ cho bữa sáng và trưa, nhộn nhịp khi dùng cocktail, và lãng mạn vào bữa tối. Đây là những lời Marian Burros đã dùng để ca ngợi Union Pacific: "Ánh đỏ ở khắp nơi: tường màu mận chín, lưng ghế màu quả mâm xôi, một vật trang trí màu đỏ tươi lấp lánh treo trên tường. Căn phòng nhìn rất vui vẻ vào ban ngày nhưng lại cực kỳ lãng mạn vào buổi tối."

Dù không thể tạo nên hiệu ứng mạnh như thế ở Zuni, nhưng chúng tôi cũng tăng mức sáng ở phòng ăn vào buổi trưa để phục vụ những người muốn thảo luận chuyện công việc trong khi ăn. Họ thường đem theo máy tính xách tay. Vào buổi tối, khi phần lớn thực khách là những người tới nhà hát, chúng tôi điều chỉnh mức sáng cho hợp với sở thích của họ. Sau 20h tối, chúng tôi giảm ánh sáng để tạo không khí thân mật hơn.

Cách tốt nhất để điều chỉnh mức sáng và thay đổi tâm trạng trong phòng ăn và khu quầy bar vào các giờ khác nhau trong ngày là lắp đặt bộ điều chỉnh thật tốt. Chúng cũng giúp việc lau dọn dễ dàng hơn vì bạn có thể vặn đèn to hết cỡ sau khi đóng cửa để dọn dẹp sạch sẽ và gọn gàng. Chúng cũng hữu ích nếu nhà hàng đủ lớn để có nhiều hơn một phòng ăn. Ví dụ, khi không có nhiều khách, bạn có thể tạm đóng cửa một phòng bằng cách tắt đèn trong đó, tránh việc nhà hàng trông có vẻ trống trải. Điều này cực kỳ quan trọng, vì nhiều khách hàng thường tránh vào các quán vắng vẻ. Nhiều nhà hàng lớn và đông khách thường sử dụng chiêu này.

Sử dụng màu sắc và ánh sáng phù hợp có thể khiến căn phòng nhìn có vẻ rộng hơn, nhỏ hơn hoặc thân mật hơn. Nhưng hãy cẩn thận! Sử dụng đèn và màu sắc có thể cực khó, vì như tất cả chúng ta đều biết, cùng một màu sắc nhưng sẽ mang lại những hiệu ứng thị giác khác nhau. Ngoài ra, ánh sáng phản chiếu lên tường làm ảnh hưởng đến màu sắc. Tôi đã phải học điều này qua sai lầm khi mở nhà hàng Poco Loco. Đúng như cái tên, chúng tôi muốn tạo nên một căn phòng có phần hoang dã. Vậy nên, một cách ngu ngốc, chúng tôi sơn mỗi tường một màu chói lọi. Chúng tôi dùng đèn chiếu sáng gián tiếp trên hốc tường, và đèn rọi trực tiếp từ trên trần trắng chiếu xuống. Khi bật đèn vào buổi tối, chúng tôi hoàn toàn bất ngờ vì không có bức tường nào nhìn giống màu sơn cả! Sau khi thuê một nhà thiết kế nội thất chuyên nghiệp, chúng tôi nhanh chóng nhận ra nếu được dùng đúng cách, đèn phản chiếu cùng với ánh sáng tự nhiên và gương có thể là cách chiếu sáng và thay đổi tâm trạng cực kỳ tiết kiệm. Chúng tôi chuyển

sang màu trung tính trên tất cả các bức tường, lắp gương lớn, và dùng đèn dây tóc sắc hồng thay cho đèn trần. Điều này khiến khách hàng thích thú, mà lại tiết kiệm điện và tiền bạc.

Phần lớn các chuyên gia về đèn chiếu sáng đều nhất trí rằng vì tông màu ấm của nó, đèn dây tóc – nghĩa là bóng đèn vặn thông thường – là loại đèn tốt nhất khiến mọi người và món ăn nhìn đẹp hơn. Đèn halogen cũng được cho là một lựa chọn tối ưu cho mục đích này. Mặc dù rẻ hơn đèn neon, nhưng đèn dây tóc không thực sự kinh tế hay hiệu quả. Một bóng đèn neon 15 watt sẽ tỏa ra nhiều ánh sáng ngang với bóng đèn dây tóc 60 watt trong khi có độ bền gấp gần 10 lần. Đèn neon thu nhỏ thì tiết kiệm hơn, nhưng chúng không làm cho món ăn hoặc con người nhìn đẹp hơn. Một số nhà thiết kế nội thất khăng khăng cho rằng đèn neon có pha màu hiệu quả hơn; tuy thế, đèn neon lại không thể dùng bộ điều chỉnh ánh sáng, và tuổi thọ của chúng cũng ngắn hơn khi sử dụng trong không gian nhỏ và đóng kín.

Chiếu sáng phù hợp không chỉ bao gồm chọn đúng loại đèn, mà cả việc xếp đặt đèn chiếu trực tiếp và gián tiếp. Với đèn gián tiếp – ví dụ như đèn có giá móc trên tường hay đèn trong hốc – ánh đèn được tản ra và bao phủ khu vực rộng hơn. Thực chất, nó làm sáng cả một khoảng không gian và tỏa ra ánh sáng bao quát. Khi đèn chiếu gián tiếp được giấu đi, ánh sáng giảm thiểu bóng đổ và có thể khiến mọi người trông đẹp hơn.

Đèn chiếu trực tiếp, hay còn gọi là đèn rọi từ trên cao, tập trung ánh sáng vào một điểm nhất định. Ví dụ về đèn chiếu trực tiếp gồm đèn rọi hay đèn chùm. Đèn chiếu sáng mạnh làm nổi bật các điểm không hoàn hảo và vì thế không nên tập trung chiếu trực tiếp vào khách hàng, làm lộ những nhược điểm của họ. Ngoài ra, hầu hết mọi người thường cảm thấy không thoải mái nếu bàn của họ sáng hơn các vùng xung quanh. Thay vì chiếu sáng trực tiếp vào mọi người, hãy bao quanh họ bằng ánh sáng nhẹ hơn.

Giống như việc lựa chọn bàn ghế và âm nhạc, ánh sáng cũng có thể được dùng để tăng lượt lưu thông. Mức chiếu sáng càng cao, tốc độ khách ra vào càng nhanh. Điều này giải thích tại sao các nhà hàng ăn nhanh thường sáng trưng để tăng tốc độ gọi đồ và mang đi. Ánh sáng mạnh cũng khiến khách hàng không nán lại lâu.

Thắp sáng nhà hàng đúng cách để tạo tâm trạng phù hợp hoặc đẩy nhanh tốc độ lưu thông khách có thể là một lợi thế cạnh tranh. Hãy ghi nhớ điều này và nếu ngân quỹ cho phép, bạn có thể

muốn chi một khoản tiền thuê một nhà tư vấn thiết kế chiếu sáng có kinh nghiệm làm việc cho nhà hàng. Một nhà tư vấn chuyên nghiệp giàu kinh nghiệm có thể giúp bạn lựa chọn những thứ sau:

- Đèn và vị trí sắp đặt
- Độ sáng và độ tương phản
- Tường, trần và màu sắc đồ đạc
- Hướng đèn và mức chiếu sáng cho các phòng khác nhau
- Kết hợp đèn neon cùng đèn dây tóc để đạt hiệu quả cao nhất và tiết kiệm chi phí nhất
- Kết hợp đèn trực tiếp và gián tiếp

Nhà phê bình nhà hàng trên tờ *New York Times* là William Grimes viết về hiệu quả của việc sắp đặt đèn đúng cách như sau: "Mặc dù căn phòng dài, hẹp và không có cửa sổ, nó vẫn đem lại cảm giác nhẹ nhàng và thoáng đãng. Sàn cẩm thạch và tường trắng tinh khôi được chiếu sáng nhẹ nhàng bằng đèn tím khiến không gian trông có vẻ rộng hơn. Đó quả thực là một tác phẩm thiết kế rất tinh tế, đặt món ăn vào môi trường kích thích thị giác. *Người ta đã dành rất nhiều suy nghĩ, chứ không phải tiền bạc* vào Sumile. Đó là kiểu thiết kế thông minh dành cho các món ăn thông minh, tất cả được tổng hòa thành một gói hấp dẫn." (Phần nhấn mạnh là của tôi.)

Lắp đặt, vận hành và duy trì các hệ thống đèn có thể rất tốn kém. Riêng chi phí tiền lắp đặt điện có thể đã rất đắt. Trung bình, đèn thắp sáng chiếm lần lượt 25% và 10% tổng chi phí điện của phần lớn nhà hàng ăn nhanh và quán phục vụ tại bàn. Chi phí giảm thiểu nhiệt năng do hệ thống đèn tạo ra lại làm tăng thêm 10% chi phí ở các vùng nóng cần sử dụng điều hòa. Chi phí thay thế và điện năng có thể được giảm bớt bằng cách sử dụng đèn neon thay cho đèn dây tóc, và dùng đèn công suất cao ở mức hiệu suất 50% . Nếu bạn không thể lắp đèn neon sao cho phù hợp với môi trường trong nhà hàng, hãy dành một phần lớn hơn trong ngân quỹ để trả tiền điện. Trước khi chọn làm trần thật cao, hãy cân nhắc độ khó và chi phí thay bóng đèn cùng thiết bị chiếu sáng. Tất cả các chi phí này nên được đưa vào nghiên cứu khả thi tài chính. Nếu bạn mua lại một nhà hàng có sẵn, hãy xem xét đổi lại bằng các hệ thống chiếu sáng tiết kiệm điện và hiệu quả hơn.

NHÀ VỆ SINH

Một quyết định quan trọng trong thiết kế và bài trí nhà hàng là

khu vệ sinh. Một số chủ nhà hàng thích đặt chúng càng xa phòng ăn và quầy bar càng tốt. Những người khác thì lại muốn giấu kín phòng vệ sinh nhưng lại đặt chúng gần quầy bar và phòng ăn để dễ dàng ra vào. Không có quy tắc tuyệt đối nào ở đây cả, nhưng bạn cần cân nhắc lối đi lại của nhân viên nhà hàng và khách hàng cũng như vị trí đường nước và đường cống chính.

Ở nhiều thành phố có luật quy định số lượng buồng vệ sinh hay bồn rửa mặt tối thiểu dựa trên mật độ người sử dụng và nhân viên. Với tất cả các nhà hàng mới xây dựng, chính phủ liên bang đã quy định trong Đạo luật Người khuyết tật (ADA) rằng phải có ít nhất một nhà vệ sinh phù hợp và đủ rộng cho người khuyết tật. Các nhà hàng hoạt động trước khi có luật ADA thường được miễn tuân thủ nếu họ không có kế hoạch sửa sang lớn cho nhà hàng. Các nhà hàng chỉ bán đồ mang đi và giao tận nhà không bắt buộc phải có nhà vệ sinh.

Như bạn có thể dự đoán, mối lo chủ yếu của mọi người về nhà vệ sinh trong nhà hàng là sự sạch sẽ. Phần lớn nhà vệ sinh ở các nhà hàng không đạt chuẩn. Ví dụ, hai khảo sát gần đây của Opinion Research cho thấy nhà vệ sinh trong nhà hàng chỉ xếp sau nhà vệ sinh công cộng về độ bẩn thỉu. Ba vấn đề thường được nhắc đến nhất là phòng vệ sinh bừa bãi, mùi hôi và rác trên sàn. Ngoài ra, 77% số người được hỏi nói rằng họ cảm thấy nhà vệ sinh bẩn thể hiện trách nhiệm của người quản lý về sự sạch sẽ, và 75% nói rằng họ ít có khả năng trở lại các nhà hàng có nhà vệ sinh bẩn hoặc bừa bãi. Rõ ràng là mặc dù khách hàng dành rất ít thời gian trong nhà vệ sinh – với phụ nữ trung bình là tám phút và đàn ông là bốn phút – nhưng nó lại có ảnh hưởng lớn đến trải nghiệm chung. Mục tiêu của bạn là sử dụng nó để tăng trải nghiệm tuyệt vời của khách hàng.

Nhà vệ sinh bẩn thỉu và bừa bãi là hậu quả của việc bộ phận quản lý đã lơ là chúng. Ba phàn nàn nói trên của khách hàng có thể được xử lý dễ dàng đơn giản bằng cách phân việc cho một nhân viên kiểm tra định kỳ. Vì đã từng "ở chung chiến hào", tôi cam đoan với bạn phần lớn nhân viên không thích phải xử lý vấn đề nhà vệ sinh "bừa bãi", dù là do bồn cầu bị tràn, khách hàng nôn mửa hoặc sử dụng thiếu ý thức. Cách dễ nhất để xử lý vấn đề này là lắp đặt cống trên sàn và một ống có đầu để lắp vòi nước; như vậy khi khách hàng làm bẩn, chỗ đó có thể được xả ngay xuống cống. Cống trên sàn cũng giúp việc lau rửa và vệ sinh tường cũng như sàn nhà vệ sinh dễ dàng hơn, đặc biệt là trong buồng vệ sinh nam gần chỗ đi tiểu. Một cách khác để giải quyết vấn đề nhà vệ sinh bẩn do các khách hàng vô ý thức (tin tôi đi, có rất nhiều

người như thế) là lắp đặt buồng vệ sinh và bồn tiểu tự xả nước, đặc biệt là ở nhà vệ sinh nhiều người dùng trong các tiệm đồ ăn nhanh.

Quản lý sát sao và sử dụng các thiết bị vệ sinh như cống trên sàn và thông gió tốt, kể cả quạt thông gió, có thể giúp giải quyết vấn đề mùi. Bạn cũng có thể dùng các hộp thơm phòng, nhưng chúng không hiệu quả lắm. Phần lớn các thành phố đều có quy định bắt buộc về hệ thống thông gió trong nhà vệ sinh. Các vấn đề khác khiến khách hàng khó chịu nhưng lại dễ giải quyết bao gồm: cửa và ổ khóa hỏng; hết giấy lau tay, giấy vệ sinh và tấm phủ bệ bồn cầu; hết xà phòng; và cửa phòng không có móc để treo đồ hoặc áo khoác.

Hai thiết bị phòng vệ sinh rất hiệu quả thể hiện sự quan tâm của đội ngũ quản lý về vệ sinh là máy đựng giấy lau tay và vòi nước cảm ứng. Dù có thể khá đắt, nhưng chúng giúp tiết kiệm nhiều chi phí nước và khăn giấy. Vì khách hàng không phải chạm vào chỗ lấy giấy hoặc vòi nước, bạn không phải lo họ sử dụng chúng mà không rửa tay kỹ.

Thiết kế và không khí trong phòng vệ sinh nên đem lại cảm giác thoải mái và riêng tư. Hiển nhiên, ở các nhà hàng càng cao cấp, khách hàng càng kỳ vọng nhiều thiết bị chất lượng tốt, tường và sàn lát gạch hoặc các vật liệu khác, lớp đánh bóng và đồ dùng sang trọng. Dù thế nào, các vật liệu bạn lựa chọn cần phải bền, dễ lau rửa và bảo dưỡng. Những thứ hay ho nên có trong nhà vệ sinh nữ là gương trên bồn rửa, một cái bàn nhỏ hoặc giá để trang điểm và gương soi cả người gần cửa ra vào. Chắc chắn hệ thống chiếu sáng ở đây phải khiến người soi trông đẹp hơn!

Một điểm tinh tế trong các nhà vệ sinh ở nhà hàng kiểu gia đình (cả nam lẫn nữ) là nếu có đủ chỗ, hãy lắp cả bàn thay tã cho em bé. Với đàn ông, các tấm che chống gỉ nên được lắp giữa các bồn tiểu; chúng phải được lau rửa hằng ngày. Đàn ông cũng thích có gương phía trên bồn rửa.

Thường thì các nhà vệ sinh không phân biệt giới tính có thể được tìm thấy ở các nhà hàng nhỏ không có đủ không gian để làm phòng vệ sinh riêng cho nam và nữ. Nhưng gần đây, một số nhà hàng hợp mốt và sang trọng ở các thành phố lớn cũng đang chọn cách xây nhà vệ sinh không phân biệt giới tính để khiến mình trở nên khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Một nhà hàng kiểu đó gần đây rất được giới truyền thông chú ý là Mie N Yu ở Washington D. C. Không chỉ nhà vệ sinh được dùng chung, mà khu rửa tay cũng

vậy. Các nhà hàng sang trọng ở China Grill được thiết kế bởi kiến trúc sư nổi tiếng Jeffrey Beers cũng đã nổi tiếng với nhà vệ sinh chung.

Nhà vệ sinh không phân biệt giới tính có thể là một cách sử dụng không gian hiệu quả và dễ đáp ứng quy định xây dựng, đặc biệt là với các quy định của ADA nếu không có đủ chỗ xây thêm nhà vệ sinh. Nhiều người điều hành nhà hàng nhỏ khác đã tháo biển phân biệt giới tính trên cửa nhà vệ sinh, cho phép cả hai giới sử dụng bất kỳ nhà vệ sinh nào còn trống để giảm tình trạng xếp hàng trước cửa nhà vệ sinh nữ.

Dù được một số nhà hàng hợp mốt sử dụng thành công như một công cụ marketing, nhưng các nhà vệ sinh chung rất mạo hiểm và có thể khiến một số khách hàng phật ý. Sẽ là không thông minh khi lên kế hoạch xây dựng nó mà chưa quen với các quy tắc ứng xử xã hội của nhóm khách hàng mục tiêu. Ngoài ra, một số thành phố bắt buộc phải có nhà vệ sinh riêng nếu doanh số bàn rượu vượt quá 30% tổng doanh số.

MÙI HƯƠNG

Tôi biết không có nhiều người có thể cưỡng lại mùi thơm của một ấm cà phê đang pha, bánh mì đang nướng, mùi tỏi và thảo dược đang rán trong bơ hoặc dầu. Tuy thế, mỗi khi các nhà quản lý nhà hàng nhỏ nghĩ về mùi hương trong nhà hàng, họ nghĩ ngay đến mùi thuốc tẩy hoặc dầu thông. Dường như họ đã quên mất mùi thức ăn ngon hấp dẫn như thế nào. Nếu không tin tôi, bạn có thể xem cây viết phê bình ẩm thực và nhà hàng lão luyện trên tờ *New York Times* là Eric Asimov: "Mùi bánh mì xốp nóng hổi, mùi món cơm basmati mới nấu, mùi hăng của *nước mắm* và bạc hà ở nhà hàng Việt Nam, hay sốt củ cải và chanh ở nhà hàng chuyên các món hàu,... khơi dậy sự thèm ăn và khiến người ta sẵn sàng đón nhận những niềm vui sắp đến. Tuy vậy, ít nhà hàng hiểu được công thức đơn giản này. Thay vào đó, bạn được chào đón bởi mùi thuốc tẩy, mùi cà phê cũ ở khu lễ tân. Thật khó hiểu."

Gian bếp mở là một trong những cách tốt nhất để phòng ăn tràn ngập những mùi hương tuyệt diệu đó. Một số kiểu món ăn được chế biến tại bàn ví dụ như đĩa nóng (như món fajitas), thịt hoặc món tráng miệng khò lửa, hay món ăn *a la plancha* kiểu xứ Basque (được phục vụ trên xoong kim loại dùng để nấu món ăn) cũng rất có tác dụng. Một cách khác để tạo nên hiệu ứng này là lắp hộp phun mùi trong hệ thống thông gió phòng ăn. Các hộp phun mùi này có thể tỏa mùi nào bạn muốn, ví dụ cà phê tươi, sô-cô-la hay

bánh mì. Một cách thậm chí còn tiết kiệm hơn chính là đốt nến thơm.

Tương tự như việc mùi món ăn dễ chịu có thể hấp dẫn khách hàng và khơi dậy sự ngon miệng, các mùi khó chịu như giẻ lau quầy bar, bia thiu, dầu rán cũ hay rác để cả ngày có thể khiến khách hàng khó chịu. Vậy nên, hãy để ý những sai lầm dễ tránh này.

TÙY CƠ ỨNG BIẾN

Thiết kế đẹp mắt và không khí nhà hàng tuyệt vời không đảm bảo thành công, nhưng chúng có thể làm tăng hoặc giảm chất lượng trải nghiệm nhà hàng. Chúng sẽ xác lập nét riêng của nhà hàng, định hình kỳ vọng của khách và nhân viên. Các đồng nghiệp ra ngoài để ăn mừng sinh nhật hoặc thăng chức có lẽ sẽ không tìm đến những nơi thong thả lãng mạn. Tương tự, những người thích đến các quán cà phê hoặc những nhà hàng thấy-và-được-thấy thường thoải mái trong môi trường náo nhiệt và giàu năng lượng.

Tuy nhiên, dù thiết kế cơ bản là gì, nó cũng phải đủ linh hoạt để thay đổi theo nhu cầu khác nhau của khách hàng ở các bữa và dịp khác nhau. Một nhà hàng hoàn toàn có thể vừa sang trọng vừa bình dân. Ở các khu đô thị lớn nơi tiền thuê địa điểm đắt đỏ, nhiều nhà hàng buộc phải bán hàng nhanh hơn vào bữa trưa và trang trọng thong thả hơn dành cho bữa tối.

Bạn không cần làm hài lòng tất cả mọi người, nhưng thiết kế và không khí trong nhà hàng phải thể hiện được bạn là ai và mang lại trải nghiệm liên tục nào từ khi khách bước vào cửa cho đến khi họ trả tiền và cầm áo khoác ra về. Tiện thể, nhà hàng càng trang trọng, bạn càng nên cân nhắc có dịch vụ giữ áo khoác. Một số nhà hàng bình dân có móc trên tường hoặc cuối lô ngồi. Dù bạn làm gì, hãy đảm bảo (xin lỗi vì phải nhắc lại) đó là thứ khách hàng mục tiêu mong muốn.

Chương 8
Xếp bàn

Chương này sẽ thảo luận tất cả các vấn đề chi phí và thiết kế bạn cần tính đến khi sắp đặt bàn ghế cùng bát đĩa, đồ thủy tinh và dao dĩa.

TỐC ĐỘ QUAY VÒNG VÀ CÁCH XẾP BÀN ĂN

Một khái niệm mà bạn sẽ nhanh chóng bị ám ảnh là tốc độ quay vòng bàn, nghĩa là phải mất bao lâu để phục vụ một nhóm khách rồi dọn bàn để một nhóm khách khác có thể vào ngồi. Tốc độ quay vòng bàn dự kiến và thực tế sẽ ảnh hưởng tới mọi thứ, từ khả năng sinh lãi tới nhu cầu của nhân viên và cách nhà hàng được sắp đặt cũng như thiết kế – bao nhiêu bàn ghế thuộc loại nào và cách sắp xếp ra sao.

Lựa chọn giữa việc tạo ra sự thoải mái và nhu cầu đẩy nhanh tốc độ quay vòng bàn là một thách thức thường gặp với phần lớn quản lý nhà hàng. Chỉ có các nhà hàng cực đắt mới có ngoại lệ chỉ phục vụ một hoặc hai lượt mỗi bữa. Vì phần lớn các nhà hàng không thể thêm chỗ ngồi, cách tốt thứ hai là tăng lượng doanh số để đẩy nhanh tốc độ quay vòng bàn ăn. Bí quyết là làm việc đó nhưng không khiến khách hàng cảm thấy bị giục giã. Nhưng làm sao bạn có thể khiến thực khách cảm thấy được chào đón và thoải mái trong không khí yến tiệc nhưng không khiến họ nán lại quá lâu?

Cách tốt nhất để giải quyết vấn đề này là hiểu rõ phong cách nhà hàng của mình nhằm ước lượng trước thời gian trung bình cho mỗi bữa ăn – bữa sáng, bữa trưa và bữa tối. Thời gian ăn trung bình là khoảng tối thiểu hai tiếng với các nhà hàng sang trọng, một tiếng rưỡi tới hai tiếng với các nhà hàng trung và cao cấp, từ một đến một tiếng rưỡi với các nhà hàng bình dân, và mười lăm

phút đến nửa tiếng cho nhà hàng ăn nhanh. Hãy đưa các con số ước lượng này vào tính toán lợi nhuận, khi đó bạn có thể tìm những cách tinh tế và hiệu quả để đẩy nhanh tốc độ quay vòng bàn mà khách hàng không thể thấy được.

Ghế ngồi càng nhỏ và cứng, khách hàng sẽ càng nhanh ra về. Bàn vuông và chữ nhật cũng ra về nhanh hơn bàn tròn. Bằng cách đặt các chỗ ngồi một cách có chủ ý ở nơi trống trải, bạn có thể đảm bảo tốc độ lưu thông bàn nhanh hơn ở chỗ đó. Trong một nghiên cứu tâm lý môi trường năm 1999 về thiết kế nhà hàng, Stephani K.A. Robson của Khoa Quản lý Khách sạn thuộc Đại học Cornell đã khám phá ra thực khách ngồi không sát tường thường cảm thấy lộ liễu, mất kiểm soát và vì thế có thể sẽ rời đi sớm hơn. Đây là trải nghiệm của chính tôi. Không có gì ngạc nhiên, Robson đã viết rằng chiến thuật này được sử dụng rất hiệu quả ở T.Gi.I. Friday's Red Lobster và các nhà hàng bình dân khác – nơi các bàn ở chỗ trống quay vòng nhanh hơn các bàn kê dọc tường hoặc ở quầy bar.

Các bàn được xếp sát nhau cũng có thể đẩy nhanh tốc độ quay vòng, nhưng hãy nhớ để lại đủ chỗ giữa các bàn và ghế – ít nhất 46cm – để nhân viên phục vụ đi lại dễ dàng và hiệu quả. Hãy chừa ra 50-66cm cho mỗi ghế tại bàn. Ghế có tay thì cần đến 72cm.

Phong cách nhà hàng, hình dáng phòng ăn và bàn, kích thước và cách bài trí sẽ quyết định số lượng chỗ ngồi trong phòng ăn. Nói chung, bạn có thể đặt nhiều bàn vuông hơn bàn tròn trong cùng một diện tích không gian, nhưng thông thường chúng ta lại có thể xếp tăng thêm hai người hoặc hơn ở bàn tròn so với bàn vuông. Ví dụ, bạn có thể xếp năm người quanh bàn tròn đường kính 1m vốn thường chỉ dành cho bốn người.

Không có quy tắc phân bổ số mét vuông trên đầu người ở nhà hàng vì có quá nhiều biến số. Nhằm mục đích thiết kế không gian ban đầu, diện tích tính trên đầu người được khuyến cáo – kể cả lối đi và khu quầy dịch vụ – là 4,8-5,5m cho quán sang trọng và 3-3,6m cho quán bình dân. Bàn chia lô hoặc ghế băng sát tường tận dụng không gian hiệu quả nhất. Theo hướng dẫn chung, mỗi người nên có 3m^2 ở ghế băng và 2,4 m^2 ở bàn chia lô. Sắp xếp bàn xoay chéo cũng làm tăng diện tích xếp chỗ. Một số ít bàn thật lớn với khả năng phục vụ nhiều người sẽ làm tăng số chỗ, nhưng giảm độ linh hoạt. Ngoài ra, với các bàn lớn, nhà hàng của bạn có thể kín chỗ dù khách không dùng hết chỗ. Ví dụ, bàn bốn thường được dùng để ngồi hai hoặc ba người. Vài năm trước, một khách hàng của tôi là chủ nhà hàng than phiền rằng mình không thể tận dụng hết diện tích ngồi vì có quá nhiều lô dành cho bốn người

nhưng lại chỉ có hai khách sử dụng.

Ở Zuni, chúng tôi có thể xếp chỗ cho phần lớn khách hàng một cách thoải mái ở các lô cho bốn người, như vậy trung bình mỗi người có 1,8m^2. Ngoài ra, nhà hàng Pháp, cà phê ven đường và các kiểu nhà hàng thấy-và-được-thấy sử dụng các bàn xếp sát nhau để tạo ra sự nhộn nhịp phù hợp, vốn là một phần không thể thiếu của trải nghiệm quán cà phê phong cách châu Âu. Trước khi quyết định cách phân bổ không gian hoặc dồn nhiều tiền vào bàn và ghế, chia lô ngồi hoặc lắp ghế băng, sẽ thông minh hơn nếu bạn kiểm tra xem liệu số chỗ dự kiến có phù hợp với quy định của địa phương không.

Thiết kế mặt sàn và bàn tốt nhất trong ngân quỹ cho phép là sự kết hợp bàn đặt ở chỗ trống, ghế băng và bàn chia lô với các cỡ khác nhau. Điều này không chỉ giúp linh hoạt khi xếp chỗ và đẩy nhanh tốc độ quay vòng bàn, mà còn cung cấp cho khách hàng lựa chọn không khí thân mật, riêng tư hay ồn ào, náo nhiệt. Nhưng hãy cẩn thận với các lô! Dù chúng giúp tận dụng không gian rất tốt, nhưng cũng khuyến khích khách hàng ngồi lâu hơn, và có thể khiến việc tối đa hóa chỗ ngồi vào giờ cao điểm trở nên khó khăn. Vì chúng đem lại cảm giác riêng tư và thân mật, nên mọi người lại rất thích ngồi kiểu này. Các lô cũng mất nhiều thời gian hơn để lau dọn trong khi ghế băng sát tường là lựa chọn tốt hơn nhiều vì khả năng xếp chỗ linh hoạt với khả năng xếp bàn đôi với bàn bốn để phục vụ nhóm đông người. Các bàn đặt ở chỗ trống sẽ đẩy nhanh tốc độ quay vòng bàn, ngoài ra những khách hàng có vấn đề về lưng cũng không thích ngồi ở lô hoặc ghế băng. Hơn nữa, hãy nhớ rằng khách hàng không thích ngồi ở bàn nhìn ra nhà vệ sinh hoặc bếp, trừ khi nhà hàng thiết kế kiểu bếp mở.

LỰA CHỌN VÀ SẮP XẾP BÀN GHẾ

Thiết kế và không khí trong nhà hàng còn bao gồm lựa chọn hình dạng và kích cỡ bàn ghế, những vị trí ngồi khác nhau, ví dụ như ghế sát tường hay lô riêng, cùng với cách sắp xếp chúng. Một tổ hợp các hình dạng và kích thước bàn khác nhau sẽ giúp tạo nên sự hài hòa thị giác và cảm giác không khí trong nhà hàng. Những hình dạng bàn khác nhau cũng là cách tốt để định hướng không gian và khiến căn phòng trông có vẻ rộng rãi hơn. Tuyệt vời hơn cả, các loại bàn có kích cỡ khác nhau sẽ đem lại sự linh hoạt khi xếp chỗ cho những đoàn khách khác nhau. Loại bàn hai người và bàn bốn người có thể được kết hợp để phục vụ cho nhóm năm hoặc sáu, hay bất kỳ số lượng nào khác.

Hãy thử nghĩ nhà hàng của bạn sẽ thu hút những nhóm khách đông người hay ít người. Nếu là nhà hàng theo kiểu gia đình, hợp mốt và thân mật, hay cao cấp – phục vụ các gia đình và nhóm lớn – bạn sẽ cần bàn lớn có nhiều hình dạng khác nhau. Mặt khác, nếu nhà hàng của bạn chủ yếu tập trung vào món ăn và/hoặc sự lãng mạn, bạn có thể sẽ cần nhiều bàn dành cho hai, ba và bốn người.

Mục tiêu trong việc lựa chọn và sắp xếp bàn phải là tối đa hóa số lượng chỗ ngồi trong khi vẫn đảm bảo luồng di chuyển, chức năng và sự thoải mái. Nếu không phối hợp đúng cách bàn và chỗ ngồi, bạn có thể lãng phí chỗ ngồi quý giá, hậu quả là mất doanh số và doanh thu. Ví dụ, vài năm trước tôi từng là nhân chứng trong một vụ kiện, trong đó những người chủ của một nhà hàng cao cấp ở Florida đã kiện viên kiến trúc sư, nói rằng chính việc thiết kế không gian và sắp xếp chỗ ngồi yếu kém đã khiến nhà hàng thiệt 42 chỗ ngồi và 14 triệu đô-la lợi nhuận trong giai đoạn còn lại của hợp đồng thuê địa điểm. Họ cũng đòi bồi thường thiệt hại khi khẳng định thiết kế các lô riêng bất hợp lý đã khiến khách hàng ít quay trở lại nhà hàng do sự bất tiện khi đứng lên và ngồi vào ghế. Số tiền bồi thường cuối cùng thấp hơn nhiều so với mức yêu cầu, nhưng vẫn là một món đáng kể. Quan trọng hơn, cả hai bên đều công nhận bài trí không gian bất hợp lý đúng là có thể gây nên thiệt hại về doanh thu.

LỰA CHỌN BÀN GHẾ

Có vô số kiểu dáng bàn ghế để bạn chọn lựa và giá của chúng cũng khác nhau tùy vào việc bạn mua đồ mới, đồ cũ hay đồ đặt đóng. Ghế đệm và ghế làm theo yêu cầu thường đắt nhất, mặc dù cũng có lúc bạn tìm được những loại đồ đặt đóng có giá thấp hơn đồ trưng bày ở cửa hàng. Dĩ nhiên chi phí phụ thuộc vào cách thiết kế và vật liệu mà bạn lựa chọn. Hãy tìm các loại đồ đạc được chế tạo tốt và chắc chắn, vì nếu nhà hàng làm ăn phát đạt, chúng sẽ được sử dụng thường xuyên.

Những nguồn thông tin tốt về đồ dùng trong nhà hàng đến từ các buổi triển lãm ngành hoặc những chủ nhà hàng trong khu vực thị trường. Tôi chân thành khuyên bạn nên tới dự ít nhất một buổi triển lãm thương mại ngành. Điều này không chỉ giúp bạn quan sát, xem xét nhiều loại bàn ghế, đồ đạc, thiết bị và dụng cụ khác nhau, mà còn có cơ hội so sánh bằng cách nói chuyện với các nhà sản xuất hoặc người đại diện về sản phẩm và giá cả. Rất thường xuyên, bạn sẽ tìm thấy người buôn đồ đã qua sử dụng. Hai website hữu ích là www.restauranturniture.biz và www.restaurantequipment.net. eBay cũng là một nguồn thông

tin hiệu quả; hai khách hàng của tôi gần đây đã mua được những món rất hời ở đây.

Một cách hiệu quả khác giúp bạn kiếm được đồ giảm giá cho những sản phẩm đã qua sử dụng là đến dự các buổi đấu giá của những nhà hàng sắp đóng cửa. Nhược điểm của cách này là khó tìm được đồ thay thế khi cần. Tùy vào phong cách nhà hàng, đây có thể không phải là vấn đề. Với một số nhà hàng, đồ đạc cọc cạch cũng là một kiểu bài trí lạ mắt và thực khách cũng có thể thích điều đó. Tôi từng thấy nhiều quán bistro dùng hỗn hợp nhiều loại bàn và ghế.

Dù bạn mua bàn ghế sản xuất hàng loạt hay đồ đặt đóng, thì đều có một số hướng dẫn rất hữu ích. Khi mua bàn và ghế, hãy tìm loại chắc chắn. Với tất cả các loại đồ đạc, hãy yêu cầu họ gửi mẫu tới chỗ bạn trước khi chốt đặt hàng. Đặt bàn và ghế cùng nhau để đảm bảo khoảng cách ít nhất 30cm giữa mặt ghế và mặt bàn để khách hàng có thể đứng lên ngồi xuống dễ dàng. Ngoài ra, hãy tận dụng cơ hội này để kiểm tra xem ghế có để vừa bên dưới bàn khi không sử dụng nhằm giải phóng không gian lối đi không.

Ghế

Để đảm bảo ghế không chỉ phù hợp với phong cách nhà hàng mà còn có tính khả dụng, thoải mái, dễ dàng và tiết kiệm để lưu trữ và bảo dưỡng, hãy nhớ các điều sau khi chọn ghế:

- Ghế nhuộm màu dễ bảo dưỡng và bền màu hơn so với sơn.
- Lưng ghế nên ngả ra sau 15 độ.
- Mặt ghế nên rộng 40cm tính từ lưng ghế đến rìa.
- Chiều cao từ đỉnh lưng ghế xuống sàn không nên vượt quá 86cm. Ghế cao có thể gây cản trở việc phục vụ.
- Khoảng cách từ mặt ghế đến sàn nên từ 40-45cm.
- Nếu hình thức nhà hàng đòi hỏi phục vụ số lượng lớn, hãy cân nhắc dùng ghế có thể xếp chồng lên nhau. Chúng dễ lưu kho và giúp lau dọn sàn nhà dễ dàng.
- Ghế dễ làm sạch và di chuyển giúp tiết kiệm công sức và thời gian.

Bàn

Giống như ghế, bàn cũng phải khả dụng, thoải mái, có thể lau dọn và dễ dàng bảo dưỡng mà tiết kiệm. Hãy nhớ các điều sau khi

chọn bàn ăn:

- Chiều cao bàn tiêu chuẩn là 65-75cm.
- Bàn có chân tự cân bằng cho phép bạn điều chỉnh phù hợp với mặt sàn gồ ghề không bằng phẳng. Chân bàn phải đủ lớn để đỡ khối lượng đồ ăn và chén đĩa trên đó mà không bị lật.
- Mặt bàn có thể làm bằng gỗ, cẩm thạch, đá, ceramic, Formica, hoặc Corian, tất cả đều chống được vết bẩn. Nếu bạn không định dùng khăn trải bàn, hãy dùng loại mặt bàn phù hợp với hình thức nhà hàng và thiết kế chung, có độ bền cao và quan trọng là phải dễ dàng lau sạch. Mặt bàn đá rất bền và quyến rũ, nhưng chúng lại dễ dính bẩn.
- Mặt bàn nên chống thấm nước.
- Chân bàn phải có đủ chỗ trống cho thực khách để chân thoải mái. Lựa chọn tối ưu là chân nhện bốn chiều hoặc kiểu chân nấm. Chân nấm không gây vướng khi đẩy ghế vào dưới bàn và không gây vướng chân khách khi ngồi.
- Bàn vuông cho hai người có thể có cỡ 60×60 hoặc 60×75cm. Bàn thông thường sẽ có kích thước 60×60cm; ở nhà hàng trang trọng hơn thì cần bàn 60×75cm. Phong cách nhà hàng, kiểu phục vụ và lượng dao dĩa, đồ thủy tinh cũng như đĩa bạn dùng để bày bàn sẽ quyết định kích thước mặt bàn. Ở nhiều nhà hàng kiểu gia đình và nhà hàng Trung Quốc, mặt bàn phải đủ lớn để đựng đĩa ăn chung. Nhà hàng càng cao cấp, không gian cho mỗi người ngồi tại bàn càng lớn.
- Kết hợp bàn đôi và bàn bốn hoặc dùng bàn tròn đường kính 1,2m hoặc 1,4m đủ chỗ cho năm hoặc sáu người.
- Kết hợp hai bàn bốn người có thể đủ chỗ cho bảy hoặc tám người.
- Bàn khu lounge để uống cocktail có thể là loại vuông 50×50cm hoặc bàn tròn 50cm.
- Bàn có cánh nhiều cỡ lật lên được có thể biến bàn vuông thành bàn tròn, giúp tiết kiệm không gian và tăng sự linh hoạt.

Đệm

Ghế đệm cho bạn cơ hội kết hợp màu sắc và kết cấu với thiết kế và bài trí chung. Ngoài ra nó còn giúp kiểm soát tiếng ồn. Tuy vậy, hãy đảm bảo đệm cho ghế băng và lô không nên lún sâu quá khiến khách hàng cảm thấy khó đứng lên ngồi xuống. Khoảng không

gian giữa ghế theo lô và cạnh bàn rất quan trọng, vì tường chia lô không thể được đẩy ra để đủ chỗ cho những người to béo.

Khi chọn đệm, ưu tiên số 1 của bạn phải là việc bảo dưỡng. Luôn sử dụng đệm đạt chuẩn được xử lý bằng hóa chất chống bám bẩn để tối đa hóa tuổi thọ. Vinyl đạt chuẩn có rất nhiều màu sắc, họa tiết và kết cấu vừa bền vừa dễ làm sạch. Một số dạng cao cấp hơn thậm chí không thể phân biệt với da thật và có thể sử dụng trong nhà hàng sang trọng. Da thật tuy bền và dễ làm sạch nhưng đắt hơn.

THIẾT KẾ MẶT BÀN

Những thứ thường được bày biện trên bàn là đồ sứ (đĩa); đồ thủy tinh, dao dĩa, lọ đựng đường, muối và hạt tiêu; khăn trải bàn; khăn ăn. Ba thuật ngữ bạn nên làm quen về thiết kế mặt bàn là:

- Bộ đồ ăn, nghĩa là một bộ đĩa, cốc, dao dĩa cho một người
- Bày bàn, nghĩa là bộ đồ ăn cộng thêm khăn trải và khăn ăn
- Mặt bàn hoàn chỉnh, gồm phần bày bàn kèm thêm lọ gia vị và các vật khác như chân nến, lọ hoa và ly rượu kèm thêm.

Các kiểu bày bàn khác nhau tùy theo phong cách, kiểu phục vụ, loại ẩm thực và thị trường mục tiêu. Có rất nhiều phương án khác nhau giữa hai thái cực trang trọng và bình dân, nhưng theo quy tắc chung, nhà hàng càng cao cấp, khách càng kỳ vọng nhiều vào cách bài trí trên mặt bàn. Ví dụ, trong khi các thực khách của một nhà hàng Pháp trang trọng sẽ kỳ vọng khăn trải bàn trắng, khăn ăn được xếp cầu kỳ và bộ đồ ăn đa dạng, khách của các nhà hàng bình dân kiểu gia đình sẽ cảm thấy thoải mái với khăn giấy dùng một lần, cốc nước bình thường và bàn không trải khăn.

Nếu phong cách nhà hàng trung hoặc cao cấp, bạn có thể dùng các chi tiết thiết kế mặt bàn như nến, hoa, đồ sứ đẹp, đồ thủy tinh và dao dĩa, ly kèm thêm, khăn trải bàn và khăn ăn cùng màu để cải thiện không khí trong nhà hàng. Khách hàng càng sẵn sàng chi tiền cho trải nghiệm ăn nhà hàng, họ càng kỳ vọng cao về cách bày trí bàn sao cho không chỉ hấp dẫn về thị giác mà còn dễ chịu khi chạm vào và cầm nắm.

Ba điều quan trọng nhất cần cân nhắc khi mua đồ bày bàn (đĩa, cốc và dao dĩa) là:

- Chi phí

- Độ sẵn có
- Độ bền

Đồ bày bàn rất đa dạng về kiểu dáng, thiết kế và chi phí. Tùy vào lựa chọn của bạn, mức đầu tư ban đầu có thể khá lớn. Trước khi chốt đặt mua, một cách tốt để tránh các sai lầm tốn kém là mang mẫu của tất cả các bộ đồ ăn về nhà hàng. Sau đó, bày các kiểu mặt bàn (hình dáng và kích cỡ) để đảm bảo các vật dụng bổ trợ lẫn nhau, nằm vừa vặn đúng chỗ, và có hình thức mong muốn không chỉ với mặt bàn mà còn phù hợp với cả căn phòng.

Đồ bày bàn phi thương mại không được thiết kế để chống chịu tần suất sử dụng và làm sạch liên tục của môi trường bận rộn trong nhà hàng. Vậy nên đừng lên kế hoạch sử dụng các loại dao dĩa đẹp đẽ mà bạn nhìn thấy trong siêu thị hoặc loại mà bà nội cho bạn để mở quán cà phê. Phương pháp nấu nướng cũng rất quan trọng trong việc lựa chọn bộ đồ ăn. Nếu một số đĩa phải đặt dưới nồi đun (ví dụ nachos pho mát) hoặc cần thời gian đặt lâu trên đá lạnh, bạn phải chọn các loại có thể chịu được nhiệt độ đó.

Rủi thay, sau khi đã bỏ ra khoản đầu tư ban đầu, chi phí thay thế nhiều khả năng vẫn sẽ rất cao. Người ta ước tính 20% đồ bày bàn phải được thay mới mỗi năm do hư hỏng và ăn trộm. Ở các nhà hàng phục vụ số lượng lớn, con số ước tính có thể lên đến 80% . Một chuyện đùa phổ biến trong ngành này là chi phí đồ bày bàn sẽ giảm sau khi mỗi nhân viên đã có đủ năm món đồ ở nhà. Vậy nên, trước khi lựa chọn đồ bày bàn, đặc biệt là nếu nhắm đến phong cách cao cấp, hãy đảm bảo lượng doanh số và mức tiền thu trung bình đủ cho khoản đầu tư của bạn.

Với tất cả các món đồ bày biện trên bàn, bạn cũng phải đảm bảo có đủ đồ thay thế. Hãy hỏi các nhà kinh doanh và cung cấp để biết thời gian giao hàng. Liệu sẽ phải mất ba ngày, một tuần, hay ba tháng kể từ lúc bạn đặt hàng tới khi đồ được chuyển đến? Điều này cực kỳ quan trọng nếu nhà hàng của bạn theo phong cách cao cấp và sử dụng đồ bày bàn đặt riêng, những món đồ này có thể phải mất ba tháng mới được chuyển đến.

Khả năng dự trữ các loại đồ bày bàn một cách phù hợp và an toàn cũng rất quan trọng. Hiển nhiên, càng có nhiều loại đồ, không gian để lưu kho càng lớn. Khoảng thời gian trễ để thay thế các món đồ trên bàn cũng là một điểm quan trọng cần tính đến về khía cạnh lưu trữ. Nếu sử dụng các món đồ thiết kế riêng với khoảng thời gian trễ lớn, bạn sẽ phải dự trữ từng món nhiều hơn. Tóm lại, không gian lưu kho càng ít, bạn càng phải lựa chọn các

món đồ dễ thay thế.

Xác định đúng lượng đồ cần lưu kho khi khai trương có thể rất khó. Nếu đặt quá nhiều đồ, bạn sẽ bị kẹt một phần vốn lưu động cần thiết, đây là sai lầm nhiều người lần đầu mở nhà hàng hay mắc phải. Nhưng nếu đặt quá ít, tốc độ phục vụ sẽ bị chậm trong khi máy rửa bát đĩa bị quá tải, tăng khả năng hỏng hóc và làm giảm doanh số. Để xin lời khuyên về số lượng nên mua, hãy hỏi nhà quản lý của những nhà hàng có cùng hình thức và quy mô. Ngoài ra, một số nhà cung cấp đồ bày bàn – ví dụ như Oneida Foodservice và Libbey – có các biểu đồ để giúp bạn xác định số lượng đơn vị cần đặt cho mỗi loại. Bạn hãy kết hợp các con số gợi ý này, sử dụng ước tính thực tế doanh số, khả năng xét đoán và tư duy logic.

Ví dụ, nếu nhà hàng có 50 chỗ ngồi và bữa tối là giờ cao điểm, trong đó bạn ước tính sẽ luân chuyển bàn ba lần (nghĩa là phục vụ 150 khách), bạn sẽ cần ít nhất 125 đĩa ăn, đĩa salad, đĩa đồ tráng miệng và đĩa bánh mì, hay 2,5 lần (hai lần rưỡi số lượng ghế ngồi) nhu cầu giờ cao điểm. Con số này là đủ để bù đắp các món đồ bị vỡ hay mất cắp, và cũng giúp chừa lại thời gian để vận chuyển, cọ, rửa, làm khô và tái sử dụng mỗi đĩa vài lần. Bạn không cần thiết phải đặt 150 đơn vị, vì với 50 chỗ ngồi, bạn sẽ không thể phục vụ 150 người cùng một lúc. Nếu doanh số cao hơn với cùng lượng chỗ ngồi, bạn có thể cần lưu kho nhiều hơn vì đồ thủy tinh và đĩa được dùng càng thường xuyên thì càng hay bị vỡ.

Ngược lại, nếu định mở một nhà hàng đắt tiền, sang trọng với 50 chỗ ngồi và ước tính mỗi chỗ sẽ chỉ được dùng một lần vào bữa tối – giờ cao điểm của bạn – bạn sẽ chỉ cần khoảng 75 đơn vị cho mỗi lần bày bàn. Trong trường hợp này, bạn sẽ chỉ phục vụ 50 người và không cần rửa hoặc thay đồ bày bàn trong bữa tối. 25 đơn vị dôi ra là để đề phòng bị vỡ và bị ăn cắp.

Một lời cuối cùng: đừng mua đồ bày bàn từ catalog trừ khi bạn có thể lấy được mẫu về trực tiếp sờ, nhìn và kiểm tra.

Đồ bày bàn trong bữa tối

Trong tất cả các loại đồ bày bàn, đồ dùng cho bữa tối (đĩa ăn tối, tráng miệng, bánh mì, salad và súp) thường được bán theo từng tá, chính là các đồ đắt nhất. Ở nhà hàng kiểu gia đình, bạn sẽ không cần đồ sứ hoành tráng tinh xảo, mà chỉ cần mua thứ gì đơn giản, dễ nhìn và tạo ấn tượng mạnh về kích cỡ phần ăn. Với các nhà hàng cao cấp, bếp trưởng có lẽ sẽ muốn các loại đĩa được sử

dụng như tấm toan của họa sĩ để trình bày món ăn. Trong các trường hợp này, các sắc màu trắng thường là lựa chọn tối ưu.

Nếu phong cách nhà hàng của bạn đòi hỏi việc dùng đĩa nhiều màu, hãy kiểm tra xem liệu nó có làm nổi bật món ăn thay vì khiến người ta xao nhãng hay không. Cách tốt nhất để tránh sai lầm khi chọn màu, họa tiết và trình bày đồ ăn trên đĩa là trình bày một số món trên các đĩa mẫu trước khi đặt hàng.

Kích cỡ đĩa có ảnh hưởng lên kích cỡ phần ăn cũng như việc quản lý nhìn từ phương diện của cả thực khách và nhân viên bếp. Khi không được kiểm soát và đào tạo tử tế, nhân viên bếp thường cho quá nhiều đồ ăn lên đĩa lớn và quá ít trên đĩa nhỏ. Ví dụ, ở Zuni, khi chúng tôi đổi từ loại đĩa ăn tối 26cm sang đĩa 30cm, chi phí thức ăn tăng khoảng 3% sau khi chuyển đổi vì một số nhân viên bếp cảm giác họ phải cho thêm đồ ăn vào các đĩa lớn hơn.

Nhìn từ quan điểm khách hàng, các đĩa lớn có thể khiến phần ăn nhìn nhỏ đi trong khi đĩa nhỏ lại tạo cảm giác đầy đặn. Ở Zuni, khi chúng tôi cuối cùng cũng kiểm soát được khẩu phần trên loại đĩa mới 30cm, ngoài việc nhận được những lời khen ngợi về trình bày, một số khách quen lại bắt đầu hỏi có phải chúng tôi đã giảm kích cỡ suất ăn hay không.

Một số câu hỏi hữu ích bạn cần cân nhắc trước khi mua đồ dùng cho bữa tối bao gồm:

- Giá các loại đồ dùng ăn tối và họa tiết phù hợp với phong cách nhà hàng của tôi là gì?
- Phong cách đồ ăn tối và họa tiết sẽ kết hợp với không khí và cách bài trí nhà hàng ra sao?
- Kiểu dáng và kích thước đĩa nào phù hợp với các món trong thực đơn và kích cỡ phần ăn không?
- Kiểu dáng và kích thước bàn trong phòng ăn của tôi như thế nào?
- Khách hàng mục tiêu kỳ vọng gì vào đồ dùng cho bữa tối?
- Đĩa ăn phải có độ bền thế nào? Ví dụ, chúng có được dùng để đặt dưới lò nướng (vỉ nướng) hay đặt trên khay đá trong thời gian dài không?
- Tôi phải phục vụ bao nhiêu suất ăn trong giờ cao điểm?
- Kích cỡ máy rửa bát?
- Lưu trữ bát đĩa ở đâu và bằng cách nào? Chúng được để ở

đâu sau khi rửa và sấy khô? Chú ý: 75-80% bát đĩa vỡ là ở khu vực rửa bát.

Đồ thủy tinh

Bạn có thể sử dụng nhiều tiêu chuẩn để lựa chọn đồ dùng ăn tối – ví dụ như phong cách nhà hàng, thị trường mục tiêu; không khí chung, cách thiết kế, trang trí; độ sẵn có; và lưu kho – cũng được áp dụng để chọn đồ thủy tinh. Khách hàng mục tiêu và các loại cocktail bạn định phục vụ sẽ là những yếu tố quan trọng nhất quyết định loại đồ thủy tinh cần mua.

Có ba loại đồ thủy tinh: cốc không chân, cốc có đế và ly cao. Cốc không chân có hình trụ và đáy phẳng; chúng thường được dùng cho các loại đồ uống có đá, rượu pha, bia (một vại) và chén rượu. Cốc có chân thì có thể có hình cong, chân ngắn hoặc không chân và phần đế. Bất kỳ loại đồ uống nào cũng có thể sử dụng cốc có chân đúng kích cỡ, ví dụ như một ly brandy. Ly cao thì có một đoạn chân dài giữa phần cốc và đế. Như bạn hẳn đã biết, đây là loại dễ vỡ nhất. Ly rượu vang, martini và champagne đều thuộc loại này.

Cốc giúp cải thiện hình thức đồ uống. Ở các nhà hàng và quán bar hợp mốt, những vại bia lớn đóng đá, các cốc margarita quá cỡ đông đá và ly martini ngộ nghĩnh có thể giúp tăng giá trị đồ uống trong mắt khách hàng và tăng doanh số. Một số loại ly martini cũng có thể được dùng để phục vụ và trưng bày các món khai vị và tráng miệng như cocktail tôm, món gỏi, kem và kem trái cây.

Các nhà hàng có dịch vụ tại bàn thường không có giấy phép bán tất cả các loại rượu mà chỉ có vang và bia. Các nhà hàng này chỉ cần cốc nước, ly rượu và bia, chứ không phải có đủ các loại ly cocktail thường thấy ở các nhà hàng và quán bar có giấy phép kinh doanh tất cả các loại rượu. Phong cách nhà hàng càng cao cấp và danh sách rượu vang càng dài, các loại ly rượu bạn cần dùng càng đa dạng vì kết hợp đúng loại rượu với loại ly là một phần trong không khí chung của nhà hàng. Với những người sành rượu vang – người lắc ly rượu trong chiếc ly đúng điệu để mùi hương hoa quả, gỗ sồi và các mùi khác tỏa vào mũi – cảm giác khoan khoái tận hưởng mùi hương của cốc rượu vang làm tăng thêm trải nghiệm ăn uống.

Rượu không cần lúc nào cũng cần dùng đến ly có chân. Một số nhà hàng Italia và Hy Lạp kiểu bình dân và gia đình lại tạo trải nghiệm ăn uống bình dị bằng cách phục vụ rượu trong các bình thủy tinh

bình thường. Thực ra, một số chuyên gia trong ngành lại tranh luận rằng người ta sẽ uống nhiều rượu vang hơn nếu quy tắc dùng ly có chân không quá trang trọng và kiểu cách như thế. Phong cách nhà hàng, các nhóm nhân khẩu học và tâm lý của nhóm khách hàng mục tiêu sẽ quyết định chất lượng rượu bạn phục vụ và mức độ trang trọng hoặc giản dị của cách phục vụ.

Một số loại cocktail đòi hỏi loại ly riêng. Ví dụ, bạn có thể tưởng tượng martini được rót vào bất cứ loại ly nào khác ngoài ly martini hay không?

Phần lớn cốc dành cho rượu mạnh và đồ uống không nên rót đầy tận miệng, và biết rõ lượng rượu chuẩn cho mỗi loại ly là điều rất quan trọng trong việc kiểm soát chi phí đồ uống. Ví dụ, mặc dù ly rượu vang tiêu chuẩn có dung tích 8-9 ounce, nhưng lượng rượu chuẩn khi rót vào ly thường chỉ là 5-6 ounce, và điều này cho phép khách hàng lắc ly rượu. Hãy nghĩ đến lượng lợi nhuận mất đi nếu mỗi cốc đều được rót đầy tận miệng. Một ví dụ hay nữa là cốc brandy, vốn thường có kích cỡ 5,5-34 ounce, nhưng không bao giờ được rót quá 1 hoặc 2 ounce brandy. Một cách để tránh rót quá nhiều là sử dụng các loại ly đúng dung tích. Ví dụ, thay vì dùng một cốc bia lớn có dung tích hơn 12 ounce, bạn có thể dùng một chiếc cốc đường kính rộng chỉ chứa được đúng 12 ounce. Để tìm hiểu thêm về vấn đề này, hãy đọc Chương 9.

Vì đồ thủy tinh rất dễ vỡ, đặc biệt là ly có chân, hãy chỉ mua các loại cứng cáp nhất. Đồ thủy tinh bền nhất được làm bởi thủy tinh nung hoàn toàn. Phần lớn ly có chân được làm bằng thủy tinh loại này, nhưng một số loại đồ thủy tinh khác, ví dụ như cốc không chân và chén có thể chỉ có phần rìa được nung. Những loại cốc bền nhất thường có phần bầu hơi cong hoặc phình ra như chiếc thùng, rìa tròn, và họa tiết xoắn hoặc hình dẻ sườn. Cốc hình ống hoặc có rìa thẳng kém bền hơn. Tránh sử dụng các loại đồ thủy tinh đòi hỏi việc sử dụng theo cách đặc biệt, ví dụ cốc miệng loe. Cốc loại này thường rất dễ vỡ.

Cốc vỡ thường do sốc nhiệt (thay đổi nhiệt độ đột ngột) hoặc do va chạm trực tiếp với thủy tinh hoặc đồ vật khác. Nhưng như người trong ngành vẫn thường nói với nhau: “Thủy tinh không tự vỡ, chỉ bị làm vỡ thôi.” Mặc dù bạn không thể bảo quản tuyệt đối các đồ thủy tinh, hãy áp dụng các phương pháp sau để giảm thiểu đáng kể tình trạng này:

- Đừng để cốc thủy tinh và các loại đồ bày bàn khác trong cùng tủ. Hãy dùng các tủ và giá chuyên dùng cho các loại

cốc.

- Để tránh sốc nhiệt, luôn có sẵn đủ cốc để không phải phục vụ đồ uống lạnh trong các cốc nóng hổi hay còn ướt mới lấy từ máy rửa ra.
- Đừng dùng cốc để xúc đá. Hãy dùng cốc nhựa thay vì kim loại vì cốc kim loại hay làm mẻ phần rìa.
- Tránh lồng cốc vào nhau hoặc xếp chồng nhiều cốc lên nhau.

Để biết số lượng cốc cần mua cho mỗi loại đồ uống, hãy sử dụng cách tiếp cận giống như khi mua đồ dùng ăn tối. Đúng như bạn nghĩ, các yếu tố quyết định là số chỗ ngồi và quy mô quầy bar, lượng doanh số dự kiến vào giờ cao điểm và ngân quỹ. Vì cốc thủy tinh dễ vỡ hơn đĩa, nên bạn có thể phải đặt chúng với số lượng nhiều hơn.

Với nhà hàng chỉ phục vụ ăn tại bàn, hãy mua nhiều cốc gấp đôi so với lượng đồ uống mà bạn dự định sẽ phục vụ vào giờ cao điểm. Với các nhà hàng có quầy bar, bạn có thể đặt nhiều gấp bốn. Đừng quên tính đến độ sẵn có và thời gian trễ khi đặt đồ.

Dao dĩa thìa

Dao dĩa thìa là những thứ được cầm nhiều nhất, thế nên mục tiêu của bạn phải là tìm các loại đồ dễ cầm nắm. Trước khi đưa ra quyết định cuối cùng, hãy lấy mẫu và cầm thử. Nếu cảm giác nhẹ và không chắc chắn, nhiều khả năng khách hàng cũng sẽ thấy vậy. Đừng quên kiểm tra với bít tết – dao và dĩa phải cắt được bít tết.

Bộ dao dĩa thìa thường có tám món, trong đó có nhiều món không được dùng trong bữa ăn bình dân: thìa uống trà, thìa tráng miệng, thìa súp, dĩa ăn tối, dĩa ăn salad, dĩa cocktail và dao ăn tối. Một số bộ đồ ăn có đến 20 món, bao gồm cả dao cắt bơ mũi tròn, dao ăn cá và dĩa, cùng với dao ăn bít tết. Các bộ đồ khác chỉ dùng trong hoàn cảnh thông thường, ví dụ như dĩa ăn tối, dao, thìa uống trà và thìa ăn. Thường thì, phong cách nhà hàng và thực đơn sẽ quyết định nhu cầu về dao dĩa thìa. Một lần nữa, phong cách càng sang trọng, bạn càng cần nhiều loại dao, dĩa và thìa cho các món khác nhau – mặc dù Conran là chuỗi nhà hàng cao cấp ở Anh do nhà thiết kế nổi tiếng thế giới Terrance Conranc sở hữu, nhưng nó đã đi tiên phong trong phong trào sử dụng dao dĩa đơn giản và ít cầu kỳ ở các nhà hàng sang trọng, sử dụng cùng một loại dao và dĩa cho các món ăn cũng như cùng một loại thìa để ăn đồ tráng miệng và súp.

Ngoại trừ các nhà hàng cực kỳ cao cấp và sang trọng sử dụng đồ bạc, dao dĩa thìa bằng thép không gỉ vốn hay được gọi là "18/8" là lựa chọn tốt nhất cho phần lớn nhà hàng bình dân và cao cấp. Hợp kim thép không gỉ này thường bao gồm 74% thép, 18% crom và 8% nickel. Nó có thể chịu đựng rất tốt acid từ thức ăn và chất tẩy rửa, và cũng chịu được tần suất sử dụng và làm sạch liên tục mà không xuống mã. Một phương án đắt tiền hơn là hợp kim 18/10, trong đó chứa thêm 2% nickel. Các hợp kim này rất bền và thường có khối lượng phù hợp.

Khi chọn dao dĩa thìa, hãy chọn dĩa có rìa mịn, tròn và tay cầm hơi cong. Dĩa có cán mỏng thường khó cầm và dễ bị cong. Hãy chọn dao có rìa mịn, tròn. Nếu chọn dao cán rỗng, hãy kiểm tra xem phần cán có được hàn chắc vào lưỡi dao hay không. Thìa nên có rìa mịn và tay cầm hơi cong. Dao dĩa thìa chất lượng tốt được tạo hình để điểm chịu lực (cổ) dày hơn một chút. Thường thì, thiết kế càng phức tạp, các vết xước sẽ càng ít bị lộ. Để vệ sinh được tốt, dao dĩa thìa phải được sấy khô trước khi đánh bóng.

Dao dĩa thìa có thể rất đắt đỏ và thường hay mất mát. Để tránh bị mất, hãy yêu cầu nhân viên phục vụ đặt chúng vào các giá đặc biệt khi dọn bàn. Ngoài ra, nếu bạn hoạt động trong môi trường dễ bị mất cắp đồ, ví dụ như ở thị trấn có nhiều trường đại học, sẽ thông thái hơn nếu sử dụng dao dĩa thìa giá rẻ.

Khăn trải bàn và khăn ăn

Một trong những cách hiệu quả nhất để thay đổi không khí trong nhà hàng là dùng hoặc không dùng khăn trải bàn và khăn ăn. Ví dụ, khi tôi chuyển đổi quán Poco Loco, một quán bar và nhà hàng Mexico bình dân hơi kỳ dị, thành quán Zuni, một nhà hàng cao cấp hơn, chúng tôi bắt đầu dùng khăn trải bàn và khăn ăn trắng. Phương pháp trang trí này làm thay đổi mạnh nhất hình ảnh nhà hàng trong mắt khách hàng. Ngay lập tức, cư dân quanh đó bắt đầu gắn nhà hàng với việc phục vụ đồ ăn hơn là quán bar. Không có gì ngạc nhiên, khi các đầu bếp và quản lý nhà hàng nổi tiếng ở New York tìm cách khiến các nhà hàng cao cấp trở nên bớt trang trọng hơn, điều đầu tiên họ làm là bỏ khăn trải bàn. Xu hướng này đang trở nên phổ biến ở New York đến mức cây viết Amanda Hesser của tờ *New York Times* đã viết một bài có tựa đề "Không khăn trải bàn? Đây có phải là nhà hàng cao cấp không?" trong đó liệt kê rất nhiều đầu bếp nổi tiếng – bao gồm Jean-Georges Vongerichten, Daniel Boulud và Marcus Samuelsson – đã chuyển sang phong cách này. Dù nhiều chủ nhà hàng định hoàn toàn không dùng khăn trải bàn, nhưng nhiều nơi trải bàn bằng giấy để

sau đó có thể được gói lại và bỏ đi khi dọn bàn.

Dù chủ nhà hàng nổi tiếng tại các thành phố lớn đang chuyển theo xu hướng biến việc ăn uống ở nhà hàng hạng sang trở nên ít trang trọng hơn bằng cách bỏ khăn trải bàn, nhưng chúng vẫn được sử dụng rộng rãi ở nhiều nhà hàng cao cấp và bình dân. Thực ra, nhiều nhà hàng sử dụng khăn ăn và khăn trải bàn khác màu vào các thời điểm và bữa khác nhau trong ngày để thay đổi không khí và mức năng lượng trong phòng ăn. Với bữa sáng và trưa, một số nhà hàng dùng màu hồng nhạt để tạo cảm giác thư giãn, và màu trắng được dùng vào bữa tối để tăng cảm giác sang trọng, giàu năng lượng.

Để duy trì hình ảnh sang trọng, các nhà hàng cao cấp thường dùng vải trắng (cho khăn trải bàn và khăn ăn) để đem lại cảm giác mà khách hàng kỳ vọng. Không chỉ mềm mại, vải bông còn có tính hút nước mạnh hơn vải pha và là loại vải tốt hơn dùng để lau tay và thấm nước. Ngoài ra, khi được hồ bột, khăn ăn vải bông rất lý tưởng để tạo nếp gấp trang trí. Vấn đề với khăn ăn và khăn trải bàn vải bông là dù có màu sắc đa dạng, nhưng không bền màu.

Nhiều nhà hàng tôm biển, hải sản, đồ ăn Italia, Hy Lạp và Mexico theo kiểu gia đình sử dụng khăn trải bàn kẻ sọc. Tuy thế, thường thì khăn trải bàn và khăn ăn hoặc được làm bằng vải bông, polyester, hoặc vải pha giữa bông và polyester. Nhiều nhà hàng bình dân dùng khăn trải bàn và khăn ăn hoàn toàn bằng polyester, vốn có nhiều màu sắc hơn, dễ chống bẩn và bền màu. Nhược điểm của khăn thuần polyester là không mềm và không thấm hút tốt, vì thế không nên dùng để lau đồ ăn bị đổ hoặc lau tay. Nó cũng khó gấp và khó tạo nếp trang trí.

Một giải pháp thay thế cho vật liệu hoàn toàn bằng vải bông hoặc polyester là loại vải pha kết hợp ưu điểm của cả vải bông và polyester. Cấu tạo sợi vải quyết định độ mềm và khả năng giữ nếp. Càng nhiều bông thì vải càng mềm và càng dễ giữ nếp. Nhiều nhà hàng kết hợp giữa phong cách sang trọng và cao cấp bằng cách sử dụng khăn ăn bằng sợi bông và khăn trải bàn bằng vải pha.

Với phần lớn nhà quản lý nhà hàng độc lập, cách tốt nhất và tiết kiệm nhất là thuê khăn trải bàn. Phần lớn các thành phố đều có những công ty chuyên cung cấp khăn trải sạch định kỳ. Một phương án khác là mua và tự giặt là, nhưng chi phí để trả cho không gian, nhân công, dịch vụ, thuốc tẩy, nước và bảo trì thiết bị khiến phương án này không tiết kiệm. Nói thế không có nghĩa đi thuê khăn trải sẽ rẻ hơn! Ở New York, sử dụng khăn trải bàn và

khăn ăn sạch trên mỗi bàn sẽ tăng 1,1 đô-la vào chi phí cho mỗi bữa ăn. Năm 2003, chi phí giặt là hằng năm tại một trong những nhà hàng nổi tiếng nhất New York là 150.000 đô-la.

May thay, có nhiều cách để không phải thay khăn trải bàn sạch sau mỗi lần dọn bàn. Để bảo vệ khăn trải bàn và dùng được nhiều lần, nhiều nhà hàng bình dân và cao cấp phủ giấy trên mặt bàn, và lớp giấy này có thể được tháo bỏ và thay mới sau mỗi lần khách dùng xong. Một phương pháp khác là đặt lên khăn trải bàn một miếng kính trong hoặc nhựa vừa khít với mặt bàn. Sau mỗi lần dọn bàn, lớp kính hoặc nhựa đó sẽ được lau thật sạch và tiếp đón khách hàng mới.

Chương 9
Nâng tầm quầy bar

Không có gì trên đời tuyệt vời giống như cảm giác tiệc tùng tại một quầy bar nhộn nhịp thu hút khách hàng ra vào tới tấp. Vậy nên cũng chẳng có gì ngạc nhiên khi phần lớn nhà hàng ở các khu vực đô thị nhộn nhịp đặt quầy bar ở nơi khách hàng đi qua có thể dễ dàng nhìn thấy. Sau cùng, nếu có thể thu hút khách uống một cốc, bạn sẽ tăng khả năng những người đó sẽ ở lại hoặc quay lại vào hôm khác để dùng bữa trưa hoặc bữa tối.

Quầy bar cũng đem lại cơ hội tuyệt vời để bán cocktail và các món khai vị có lợi nhuận cao trong khi khách hàng chờ được xếp chỗ. Khi một nữ bồi bàn bước qua với một món khai vị hấp dẫn, thực khách buộc phải ngoái nhìn theo và hỏi xem thực đơn. Ngoài ra, khi đi ăn nhà hàng trở nên phổ biến và hút thuốc đã bị cấm ở một số bang, các quầy bar trước đây từng được coi là nơi chỉ để uống giờ lại ngày càng được ưa chuộng như là nơi để ăn cho cả hai giới. Phản ánh điều này, khảo sát của Zagat giờ bao gồm cả các phần đánh giá "ăn ngon miệng nhất tại quầy bar" và "nơi tốt nhất để hẹn nhau đi uống". Đáng chú ý là phần lớn các địa điểm được kể tên trong nhóm này đều là hàng ăn – không phải quán bar. Ở Zuni, chúng tôi có tương đối nhiều khách hàng thường ăn tối ở quầy bar. Nhiều người mới tới sống ở khu phố này hẹn bạn bè ra quầy bar của chúng tôi. Tính đúng đắn của câu ngạn ngữ này là không phải bàn cãi: "Ăn ở quầy bar thì vui hơn đi uống ở hàng ăn."

Đây là tin tốt cho các nhà hàng vì phục vụ món ăn ở quầy bar có thể sinh lợi nhiều hơn phục vụ thông thường. Người ta không chỉ tiêu nhiều tiền hơn để mua đồ uống mà các ghế cao ở quầy bar cũng đạt lượng quay vòng nhanh hơn nhiều so với bàn ăn thông thường. Tuy thế, điểm cộng lớn nhất là biên lợi nhuận của đồ uống có cồn ở nhà hàng cao hơn hẳn so với đồ ăn. Trong khi chi phí đồ ăn ở một nhà hàng phục vụ bàn được quản lý tốt chiếm

28-35% doanh số, thì chi phí trung bình tính trên doanh số – còn được gọi là chi phí đổ vào của đồ uống có cồn – lần lượt là 16-20% , 26-28% và 16-33% cho rượu, bia và rượu vang.

Nếu bạn sắp xếp được vấn đề kinh tế và phong cách phù hợp, quầy bar có đóng góp rất lớn vào thành công và lợi nhuận tương lai. Quầy bar không chỉ là một nguồn lợi nhuận riêng lẻ, mà còn có thể được kết hợp với kế hoạch tài chính của nhà hàng để bạn tạo lập lợi điểm bán hàng độc nhất tốt hơn cho khách hàng. Bill McCormick và Doug Schmick – đồng sở hữu McCormick & Schmick's Seafood Restaurants, một nhóm các nhà hàng hải sản phục vụ tại bàn vốn nổi tiếng về chất lượng quầy bar – đã giải thích hiệu ứng đồng vận giữa quầy bar và phòng ăn với tạp chí *Total Food Service:* "Chúng tôi luôn cảm thấy thế mạnh của doanh số quầy bar đã giúp chúng tôi trợ giá cho các món trong phòng ăn. Nếu bạn thấy một món ăn trong thực đơn có giá 18 đô-la hay 19 đô-la, nếu không có quầy bar hút khách thì cùng món ấy chúng tôi sẽ phải thu đến 21 đô-la."

Tóm lại, quầy bar được quản lý tốt thường đem lại sự khác biệt giữa thành công và thất bại, hay giữa mức ít ỏi, vừa phải và cực cao. Đồ ăn ngon có thể khiến khách hàng quay lại, nhưng rượu và đồ uống có cồn sẽ giúp đảm bảo bạn thu được lợi nhuận.

THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

Chìa khóa để quyết định liệu có nên đặt quầy bar không, và nếu có thì chọn loại nào, như thường lệ vẫn sẽ là thấu hiểu thị trường và tạo lập hình thức phù hợp dựa trên cấu trúc nhân khẩu học trong khu vực. Đầu tiên, hãy cùng nhìn vào cấu trúc nhân khẩu học tổng quát liên quan tới các quán bar và nhà hàng. Theo tạp chí *Beverage Digest* theo dõi lượng tiêu thụ đồ uống trên khắp nước Mỹ, tỷ lệ tiêu thụ đồ uống có cồn đã giảm từ 2 gallon mỗi người một năm hồi thập niên 1970 xuống còn 1,2-1,3 gallon mỗi người một năm vào năm 1992, sau đó con số này được giữ ổn định tới năm 2001. Trong những năm giảm sút này, người ta uống "ít mà tinh" hơn, ưa chuộng các loại rượu vang và rượu mạnh hảo hạng.

Ngày nay, người ta không chỉ uống "tinh hơn" mà còn nhiều hơn thế nữa. Hãy xem xét các thống kê sau:

- Theo Distilled Spirits Council (Hội đồng Rượu Chưng cất), tỷ lệ tiêu thụ rượu của người Mỹ nói chung bao gồm cả các loại rượu cao cấp đã tăng 2,7% vào năm 2011. Hội đồng cũng báo cáo mức tiêu thụ rượu trung bình đã tăng 2,9% mỗi

năm từ năm 2000 đến năm 2007.

- Một khảo sát vào tháng 7 năm 2004 của Gallup cho thấy từ năm 1992, "tỷ lệ người Mỹ phản hồi rằng họ uống ít nhất một lần trong tuần đã tăng từ 48% lên 68% ."
- Theo Wine Institute (Viện Rượu vang), tiêu thụ rượu vang ở Mỹ đã tăng 5,3% vào năm 2011 lên đến con số kỷ lục là 347 triệu thùng. Với mức tăng tiêu thụ 39% kể từ năm 2002, Mỹ giờ là nước tiêu thụ rượu vang lớn nhất thế giới.
- Tạp chí Time báo cáo vào tháng 6 năm 2012, trong khi giá đồ uống có cồn tại cửa hàng đã điều chỉnh theo lạm phát giảm 39% từ năm 1982 đến năm 2012, giá đồ uống ở nhà hàng và quầy bar đã tăng ở mức khó tin là 79% . Quan trọng hơn, báo cáo nói rằng chi tiêu cho đồ uống có cồn ở quầy bar và nhà hàng đã tăng từ 28% vào năm 1982 lên tới 40% vào năm 2012. Một điểm đáng chú ý là nghiên cứu Cornell mà tôi nhắc đến ở phần trước về lựa chọn thực đơn cho thấy 25% tất cả những người bình luận đều nhắc đến rượu vang trong bài của mình. Với các nhà hàng cao cấp, điều này cho thấy tầm quan trọng của việc sở hữu một bộ sưu tập rượu vang thật ngon để dùng kèm với các món ăn trong thực đơn.

Dựa trên những xu hướng tích cực này, công việc của bạn giờ đây là tìm hiểu xem chúng tương ứng với khách hàng mục tiêu như thế nào. Lượng thu nhập thừa của họ là bao nhiêu? Họ bao nhiêu tuổi? Tần suất đi nhà hàng hoặc quán bar của họ ra sao? Họ thích kiểu không khí như thế nào? Họ thích những loại đồ uống nào?

Hãy tìm các khu vực có nhiều cặp vợ chồng chưa có con hoặc có con đã lớn. Không có gì ngạc nhiên khi các nhóm này chi nhiều tiền nhất vào đồ uống có cồn ở nhà hàng và quán bar.

Diện tích và vị trí của quầy bar sẽ phụ thuộc vào vị trí và hình thức của nhà hàng. Tầm quan trọng của việc bán đồ uống có cồn trong mức tổng lợi nhuận dự đoán sẽ đóng vai trò thiết yếu trong việc quyết định bạn nên giành bao nhiêu không gian cho quầy bar.

Ví dụ, nếu nhà hàng của bạn theo phong cách cao cấp tập trung hoàn toàn vào món ăn, rượu vang và trải nghiệm sang trọng, quầy bar thường sẽ chỉ là một khu vực nhỏ. Một quầy bar nhỏ có rất ít hoặc không có ghế hay bàn ăn. Chức năng chính của người pha rượu là trộn và rót các đồ uống có cồn cho khách ngồi trong phòng ăn. Ngoài các nhà hàng sang trọng, quầy bar nhỏ cũng phổ biến ở những nhà hàng bình dân nơi không có đủ không gian cho quầy

bar đầy đủ chức năng.

Tuy thế, một số nhà hàng hạng sang thành công nhất nước Mỹ lại rất thành công với quầy bar lớn. Những ví dụ tiêu biểu là The Four Seasons ở New York, Boulevard ở San Francisco và Café Atlantico ở Washington, D.C.

Quyết định về bàn rượu hay mở hẳn một quầy bar trong nhà hàng ảnh hưởng rất lớn đến vấn đề khởi nghiệp, thiết kế và bài trí, và một vài trong số chúng sẽ được thảo luận dưới đây.

RƯỢU VÀ LỢI NHUẬN CHUNG

Vì biên lợi nhuận của rượu lớn hơn nhiều so với đồ ăn, nên doanh số rượu chiếm tỷ lệ càng lớn, mức lãi càng cao. Tỷ lệ lý tưởng giữa doanh số món ăn và đồ uống lần lượt là 60% và 40% . Tôi đã rất ngạc nhiên khi biết được một số nhà hàng thậm chí còn đạt tỷ lệ tốt hơn. Bin 36 ở Chicago có tỷ lệ 50% doanh số đến từ thức uống có cồn, trong đó ba phần tư là rượu vang bán theo ly – một thức uống đặc biệt sinh lời. Tuy thế, phần lớn nhà hàng và quầy bar có tỷ lệ doanh số đồ uống 23-35% đã là rất tốt rồi.

Khi quầy bar chủ yếu là khu vực chờ cho thực khách, nó thường không đóng góp nhiều vào mức lãi chung như khi nó trở thành một phần của hoạt động kinh doanh.

Sau khi đã xác định mức độ quan trọng của quầy bar với doanh số và lợi nhuận chung, bạn sẽ phải xác định liệu mình có đủ không gian cho loại quầy bar bạn đang nghĩ tới để phục vụ lượng khách cần thiết không. Bạn phải làm điều này khi nghiên cứu khả thi tài chính.

BẢO HIỂM TRÁCH NHIỆM RƯỢU

Ở phần lớn, nếu không phải tất cả các bang, nhà hàng và quầy bar phải mua bảo hiểm trách nhiệm rượu nhằm bảo vệ mình khỏi các vụ kiện tùng do nạn nhân tai nạn xe cộ do các tài xế say rượu gây ra. Bảo hiểm trách nhiệm rượu khác nhau tùy theo mỗi bang và thường được gộp vào chương trình bảo hiểm chung. Ở một số bang, các hãng bảo hiểm thường giảm tiền phí cho các nhà hàng và quầy bar đã đào tạo nhân viên (bồi bàn và người pha rượu) cách xử lý khách hàng uống say thông qua một chương trình được nhà bảo hiểm phê duyệt từ trước. Ở New York, chi phí bảo hiểm trách nhiệm rượu không khiến chi phí chương trình bảo hiểm chung tăng lên nhiều. Phần lớn, nếu không muốn nói là tất cả, những nhà môi giới bảo hiểm có thể tư vấn cho bạn về mức độ bảo

hiểm cần thiết. Hiệp hội nhà hàng tại địa phương là một nguồn thông tin hiệu quả giúp bạn tìm được các nhà môi giới, sau đó bạn có thể tìm nhà môi giới nào biết cách tìm mức phí rẻ cho bạn.

GIẤY PHÉP

Để được bán đồ uống có cồn, bạn phải có giấy phép kinh doanh do bang cấp. Nhiều bang có hai loại giấy phép: một để bán rượu mạnh, rượu vang, và bia – gọi là giấy phép "đầy đủ" – còn loại kia chỉ để bán bia và rượu vang – với cái tên giấy phép "bia và rượu vang". Giấy phép đầy đủ thường gồm nhiều thủ tục và mất nhiều thời gian hơn để xin được. Ở một số bang, ví dụ như Oregon, bạn phải bán cả đồ ăn nếu muốn kinh doanh rượu mạnh. Vì thế, bạn phải cung cấp thực đơn, bản vẽ mặt bằng chỗ ngồi và lịch làm việc của đầu bếp tại nhà hàng. Với giấy phép dành cho bia và rượu vang thì không có các yêu cầu này.

Có hai kiểu chính quyền bang: bang kiểm soát và bang cấp phép. Các yêu cầu để xin giấy phép ở cả bang kiểm soát và cấp phép rất khác nhau, vì thế bạn cần biết nhà hàng của mình đặt tại kiểu bang nào. Bạn có thể tìm hiểu thông qua trang web của National Alcohol Beverage Control Association (Hiệp hội Kiểm soát Đồ uống có cồn Quốc gia) (www.nabca.org), trong đó liệt kê tất cả các bang kiểm soát, tên, địa chỉ và số điện thoại của bang, cơ quan cấp phép địa phương và đường link đến các bang cấp phép.

Ở các bang kiểm soát, các cơ sở do chính quyền bang quản lý và vận hành bán đồ uống có cồn cho khách hàng, quán bar và nhà hàng. Ở các bang khác, những nhà cung cấp rượu tư nhân bắt buộc phải mua đồ uống có cồn của chính quyền bang. Các bang kiểm soát cũng công bố danh sách hằng tháng tất cả các cửa hiệu do chính quyền bang sở hữu, kèm với địa chỉ, các nhãn hàng và giá cả.

Ở các bang cấp phép, các nhà phân phối bán buôn đều do tư nhân sở hữu và vận hành, được chính quyền bang quản lý chặt chẽ, bán đồ uống có cồn cho các nhà hàng và quán bar được bang cấp phép. Phần lớn các bang cấp phép công bố danh sách hằng tháng tất cả các nhà buôn tại bang cùng với nhãn hàng và giá cả.

Việc bán đồ uống có cồn được tất cả các bang kiểm soát chặt chẽ thông qua vô số điều luật, trong đó thậm chí ghi rõ lúc nào và nơi nào bạn được phép hoạt động, việc kinh doanh được phép diễn ra trong khung giờ nào, bạn được phép mua hàng từ ai. Các quy định nơi thì kỳ quái, nơi thì lại rất uy nghiêm:

- Ở Alabama, bạn không thể mua rượu qua điện thoại, fax hoặc Internet.
- Nhân viên phục vụ bàn ở Utah không được phép đưa danh sách rượu cho khách hàng trừ khi họ yêu cầu.
- Ở New York, các siêu thị được bán bia nhưng rượu vang thì không.
- New York không cho phép bán rượu trong bán kính 60m quanh trường học, nhà thờ hoặc các công trình tôn giáo khác.

Bạn cũng có thể phải tuân thủ luật pháp địa phương. Đừng mặc định rằng khi đã đáp ứng hết quy định của bang nghĩa là bạn đã được phép bán rượu. Phần lớn tiểu bang đều có các luật địa phương, trong đó người dân địa phương có quyền quyết định có cho phép bán rượu tại bang hay không. Trong cùng một thị trấn cũng có thể có luật lệ khác nhau. Các khu vực cho phép bán rượu được gọi là khu vực "ướt", và những nơi cấm bán được gọi là "khô". Không hiếm gặp chính quyền địa phương đòi hỏi người xin cấp phép phải lấy dấu vân tay, thông báo ở cửa và trên báo, trình diện trước hội đồng thành phố.

Khỏi phải nói, việc xin giấy phép có thể rất mất thời gian và phức tạp, đòi hỏi bạn thuê luật sư hoặc nhà tư vấn chuyên làm việc với cơ quan kiểm soát rượu ở tiểu bang cùng hội đồng địa phương để nộp đơn và hoàn thành các biểu mẫu bắt buộc. Cách tốt nhất để tìm chuyên gia về cấp phép rượu là hỏi thông tin từ các chủ nhà hàng tại bang hoặc hiệp hội nhà hàng.

Ở các bang như New Jersey, Massachusetts và Illinois, nơi số lượng giấy phép có hạn, chi phí để mua lại giấy phép từ người đang sở hữu có thể là hàng chục, hàng trăm, thậm chí hàng triệu đô-la. Ví dụ, theo ấn bản mới của tờ *Nation's Restaurant News*, chi phí mua giấy phép là 200.000-300.000 đô-la ở Boston và 1-2 triệu đô-la ở New Jersey. Ở các bang khác, ví dụ như California, giấy phép có thể được mua ở bang hoặc mua trên thị trường từ các chủ nhà hàng hoặc nhà môi giới; ở California, các giấy phép này có giá lần lượt là 12.000 đô-la và 17.000 đô-la. Ở New York, giá một giấy phép bán rượu thời hạn ba năm, vốn chỉ có thể được mua từ chính quyền bang, mới vài năm trước chỉ là 5.300 đô-la.

Vì thế, trước khi thuê hoặc đầu tư một số vốn lớn dựa trên khả năng bán rượu, bạn cần phải kiểm tra thật kỹ các quy định của bang và địa phương. Bạn cũng có thể tìm hiểu chi phí thực để xin giấy phép. Trong nhiều năm qua, tôi đã nghe nhiều câu chuyện về

những người đã xây nhà hàng xong xuôi rồi mới biết vì một lý do nào đó địa điểm đó không đạt chuẩn.

May thay, phần lớn các thông tin bắt buộc đều có trên mạng. Để tìm thông tin về việc cấp phép, hãy lên website của bang hoặc hiệp hội nhà hàng địa phương để tìm đường link tới cơ quan quản lý kinh doanh rượu của bang. Hai nguồn tin tuyệt vời nữa là Hội đồng Rượu chưng cất Mỹ (www.discus.org) và Hiệp hội Quản lý Đồ uống có cồn Quốc gia (www.nabca.org).

KÍCH THƯỚC VÀ CÁCH SẮP XẾP QUẦY BAR

Liệu bạn có đủ không gian đặt quầy bar, dự trữ bia, rượu vang và rượu mạnh? Bạn có phục vụ đồ ăn ở quầy bar không? Nếu có, liệu có đủ không gian không? Nếu không có đủ không gian đặt quầy bar đầy đủ chức năng, bạn có chỗ đặt quầy bar nhỏ không? Câu trả lời cho những câu hỏi đó sẽ ảnh hưởng tới kích thước, thiết kế và cách sắp xếp quầy bar. Bạn không muốn quầy bar quá lớn hoặc quá nhỏ. Nắm vững lượng doanh số có thể giúp bạn thiết kế một khu vực hiệu quả và dễ vận hành. Tuy vậy, quầy bar trong các nhà hàng phục vụ tại bàn không cần thiết phải quá lớn hoặc hoạt động quá thành công.

Cách tốt nhất để hiểu rõ về cách sắp xếp và thiết kế quầy bar là đến xem các nhà hàng khác có quầy bar đủ chủng loại và kích thước. Ngồi ở quầy bar và quan sát xem nhân viên pha chế có thể đi lại và lấy đồ uống, đá, thiết bị, dụng cụ và gia vị hay không. Đừng ngại lôi giấy bút ra ghi chép. Tôi không chỉ tới thăm các quầy bar và ghi chép đâu, thậm chí tôi còn hỏi người chủ/quản lý nhà hàng và quán bar ưa thích của mình xem ông ta có dẫn tôi đi xem một vòng vào giờ vắng khách không. Ngoài ra, cũng có rất nhiều sách viết về thiết kế và cách bài trí. Hãy mua một cuốn và nghiên cứu một vài hình vẽ để có thêm ý tưởng.

Như đã nói ở Chương 7, thiết kế không gian là một nghệ thuật. Hãy thuê một kiến trúc sư hoặc bậc thầy có kinh nghiệm thiết kế quán bar và nhà hàng để tạo ra thiết kế mặt bằng quầy bar với đủ số ghế ngồi, đủ chỗ đứng và bàn để đạt được mức doanh số và lợi nhuận mong muốn. Ngoài ra, nếu bạn định phục vụ đồ ăn ở khu bar hoặc lounge, hãy đảm bảo mình có đủ không gian cho các loại bàn có cỡ phù hợp. Nếu không muốn khuyến khích khách ăn ở đó, bạn có thể đặt bàn có kích thước nhỏ .

Để quầy bar thu về lợi nhuận và đạt hiệu quả tối đa, hãy đảm bảo tất cả các thiết bị cần thiết, đồ thủy tinh cùng ghế quầy bar có kích

thước phù hợp và được sắp xếp hợp lý để có thể tiếp cận nhanh chóng. Các nguyên liệu như đồ uống, đá, đồ trang trí và máy trộn phải dễ lấy. Để thiết kế khu làm việc cho nhân viên pha chế sao cho hiệu quả, hãy dùng quy tắc một bước, nghĩa là nhân viên pha chế không phải đi quá một bước để thực hiện 90% đơn hàng.

Nếu muốn quầy bar nằm trong tầm mắt của tất cả mọi người, hãy đặt nó ở vị trí không bị phòng ăn chắn tầm nhìn. Ví dụ, Zuni vốn là một nhà hàng dài và hẹp, quầy bar được đặt ở phía trước, chỗ lối đi dẫn ra phố. Kết quả là khi quầy bar đông khách, những người đi ngang qua thường nghĩ rằng cả nhà hàng đông khách vì họ không thể nhìn thấy phòng ăn mà nghi ngờ ngược lại. Khỏi phải nói, cũng có những ngày chúng tôi mất nhiều doanh số bữa tối vì chuyện này. Khách đặt bàn trước thường gặp khó khăn khi phải lách qua đám đông để tới phòng ăn vào các đêm quầy bar quá nhộn nhịp. Nhưng bạn không thể đạt được tất cả mọi thứ một lúc. Suy cho cùng, chúng tôi đặt quầy bar phía trước để hút khách. Ngoài ra, dựa trên hình dáng khu đất đó, chẳng có chỗ nào hợp lý hơn.

Nếu muốn tập trung kết hợp rượu với các món trong thực đơn, có thể bạn sẽ phải có bộ sưu tập rượu khá lớn và điều này đòi hỏi thêm không gian lưu trữ. Để giữ rượu ở nhiệt độ chuẩn, bạn cần lắp đặt hầm rượu có thể điều chỉnh nhiệt độ khác nhau cho vang trắng và vang đỏ. Bạn có thể cũng muốn quảng cáo rượu ở quầy bar bằng cách trưng bày sao cho bắt mắt, việc này sẽ đòi hỏi thêm không gian dự trữ sau quầy bar và các điểm trưng bày rượu khác trong phòng ăn.

Nếu có thể, hãy đặt quầy bar gần đường ống để giảm chi phí bơm nước. Các máy bơm càng phải bơm nước dùng và nước thải đi xa, chi phí sẽ càng cao. Các quầy bar cũng cần có nhiều đường điện để cắm tủ lạnh, hệ thống quản lý bán hàng tại chỗ, máy làm đá bào, đèn phía sau và dưới quầy bar và máy rửa cốc. Ở New York, luật y tế quy định các máy làm đá bào và margarita đông lạnh phải được đặt trong khoảng cách nhất định so với bồn rửa tay. Các yêu cầu của luật y tế, người khuyết tật (ADA) và phòng cháy chữa cháy cũng ảnh hưởng đến cách sắp xếp và bày trí, đặc biệt là không gian lối đi. Các yêu cầu cấp phép ở một số bang và địa phương có thể ảnh hưởng đến vị trí quầy bar. Ví dụ, một số bang cấm để lộ quầy bar cho người qua đường nhìn thấy. Để tìm hiểu thêm về các yêu cầu ADA của chính quyền liên bang dành cho các quầy bar trong nhà hàng, hãy lên trang www.ada.gov và ấn vào phần "Doanh nghiệp nhỏ". Các yêu cầu ADA địa phương đôi khi còn nghiêm khắc hơn luật liên bang, vậy nên hãy luôn xin xác nhận

với chính quyền địa phương.

Khi đã tính toán xong phần kho vận, một phương pháp thay thế cho việc tự xây dựng quầy bar là mua và lắp đặt quầy bar lắp sẵn. Các quầy bar này mặc dù đắt đỏ nhưng cũng có lợi thế riêng. Chúng được lắp dựa trên các yêu cầu của bạn, khi lắp đặt thì đã có đủ đường nước và đường điện, dễ bảo dưỡng, nâng cấp hoặc sửa sang nếu cần thiết. Hãy lên trang web của Glastender Inc. (www.glastender.com) để lựa chọn mẫu mã.

CẤU TẠO QUẦY BAR

Quầy bar gồm có phần trước, phần sau và phần dưới. Phần trước là nơi khách hàng ngồi, ăn và uống. Bạn nên để khoảng cách ít nhất 60cm giữa các ghế cao ở quầy. Chiều rộng của phần mặt quầy bar phía trước có thể khác nhau, nhưng ít nhất phải là 60cm. Phía sau của một số mặt quầy bar có khoảng trống rộng khoảng 10cm gọi là giá để ly. Nhân viên pha chế có thể dùng khu vực này để chế biến đồ uống. Tường của mặt trước quầy bar, dùng để ngăn cách giữa người pha chế và khách hàng, thường cao 1m. (Thực ra, phần lớn nếu không phải tất cả, các thiết bị quầy bar đều được thiết kế để đặt vừa phía sau hoặc bên dưới quầy cao 1m.) Một thanh để chân thường được lắp dọc suốt chiều dài quầy, cách mặt đất khoảng 0,3m.

Mặt sau quầy bar gồm các giá đựng ly và trưng bày rượu. Dù ly được cất ở đâu, các quy định y tế đều yêu cầu giá ly phải có gờ hoặc được phủ lưới nhựa chắc chắn cho không khí lưu thông tránh vi khuẩn sinh sôi. Một số quầy bar có tủ lạnh mặt kính ở phía sau để trưng bày cũng như quảng cáo rượu vang trắng và bia đóng chai. Chiều rộng mặt sau quầy bar tùy thuộc vào loại quầy và khoảng không gian có thể sử dụng. Ở phần lớn các bar, con số này thường là 60cm. Thường có các gương lắp trên giá, cũng được dùng để trưng bày và quảng cáo những chai rượu bóng loáng, phía trên nơi dự trữ đồ uống ở mặt sau quầy. Ở Zuni, vì thiếu không gian, giá phía sau quầy bar của chúng tôi chỉ rộng khoảng 30cm. Để bù đắp, chúng tôi sử dụng các giá theo hình bậc thang.

Bên dưới quầy bar là mặt quầy bar ở phía nhân viên pha chế. Đây là nơi bạn sẽ thường thấy tủ lạnh, nơi đựng rượu pha, bồn rửa tay (một yêu cầu bắt buộc theo luật y tế), bồn rửa ly, nơi hong khô cốc, súng soda (máy rót), thùng đá, máy trộn,... Khoảng không gian làm việc hoặc lối đi giữa mặt trước và sau quầy bar thường vào khoảng 90cm, và có thể thay đổi tùy theo luật.

Lựa chọn đúng loại tủ lạnh ở mặt sau quầy sẽ là quyết định quan trọng để giúp quầy bar hoạt động hiệu quả và tiết kiệm. Mục tiêu của bạn nên là để bia, rượu và máy trộn sao cho bồi bàn và nhân viên pha chế dễ dàng tiếp cận chúng.

HỆ THỐNG LỌC KHÓI

Một số bang cấm hút thuốc trong quầy bar và nhà hàng. Tuy vậy, nếu bang của bạn cho phép hút thuốc và bạn muốn phục vụ cả người hút thuốc và không hút thuốc trong quầy bar hoặc nhà hàng của mình, bạn sẽ phải lắp đặt hệ thống lọc khói. Khi việc hút thuốc vẫn còn được cho phép ở các nhà hàng tại New York, chúng tôi đã thử dùng hai hệ thống treo trên trần. Cả hai đều không hiệu quả khi quá nhiều người hút thuốc ở quầy bar. Phần lớn các kỹ sư HVAC[19] sẽ nói với bạn rằng những hệ thống treo không hiệu quả lắm. Những hệ thống tốt nhất phải được lắp đặt theo quy định của hệ thống HVAC. Các hệ thống này có giá khác nhau và luôn rất đắt đỏ.

ĐỒ DÙNG QUẦY BAR

Để đảm bảo quầy bar hoạt động hiệu quả mang lại lợi nhuận cao, hãy đảm bảo nhân viên pha chế hoặc "chuyên gia pha chế" có đủ các loại ly với kích cỡ phù hợp cùng những loại đồ uống và thiết bị cần thiết. Các loại dụng cụ chính bạn cần dự trữ ở quầy bar là ly, cốc, đá và dụng cụ pha chế.

Đồ thủy tinh

Xác định số lượng mỗi loại ly sẽ giống như quyết định số lượng bát đĩa, đồ thủy tinh và dao dĩa trong phòng ăn. Có nhiều yếu tố ảnh hưởng tới quyết định này: hình thức, thị trường mục tiêu, doanh số dự kiến, không gian lưu trữ và độ sẵn có của sản phẩm. Giống với đồ trong phòng ăn, ly, cốc càng dễ thay thế, bạn càng ít phải dự trữ. Ngoài ra, các loại ly có chân cao, ví dụ như ly martini, rượu vang và sâm-panh, thường dễ vỡ hơn các loại cốc bia và rượu mạnh không chân, vậy nên bạn có thể sẽ muốn dự trữ nhiều ly có chân hơn. Vì rượu vang, martini và các loại đồ uống rót vào cốc không chân thường phổ biến và rẻ tiền hơn những loại rượu đơn cất và rượu sherry, bạn sẽ cần nhiều cốc không chân hơn là ly brandy. Với các loại đồ uống phổ biến, có lẽ bạn sẽ cần số ly, cốc nhiều gấp khoảng từ hai đến hai lần rưỡi so với lượng đồ uống bạn dự kiến phục vụ vào một tối đông khách. Với các đồ uống khác, hãy mua nhiều gấp rưỡi.

Khi đặt mua ly cốc, hãy nhớ rằng các loại ly cốc khác nhau có kích cỡ khác nhau. Ví dụ, ly martini có thể tích từ 6-10 ounce. Trước khi quyết định chọn kích cỡ của ly, hãy chọn một lượng đồ uống tiêu chuẩn cho mỗi món. Liệu lượng whiskey tiêu chuẩn được rót ra là 1, 1,5 hay 2 ounce? Các loại cốc có cỡ không phù hợp có thể tạo ra ấn tượng sai lầm về đồ uống. Ví dụ, một món đồ uống rót vào cốc thấp không chân có thể nhìn rất kém hấp dẫn nếu cốc quá lớn hoặc quá nhỏ. Tương tự, một món cocktail có thể nhìn quá ít trong cốc lớn. Ngoài ra, bạn cũng nên cân nhắc hình dáng cốc. Các đồ uống thường nhìn có vẻ đầy đặn hơn khi đựng trong ly có chân so với đựng trong ly không chân cùng dung tích. Ngoài ra, đá nằm trong cốc tròn nhìn sẽ khác với các loại ly cốc khiến chất lỏng nhìn khác đi.

Ban đầu, bạn có thể muốn giới hạn chủng loại và kích thước ly cốc mình dùng. Ví dụ, thay vì mua mỗi loại cốc khác nhau cho mỗi thứ đồ uống, bạn có thể dùng một loại ly cốc cùng kích thước cho các thứ đồ uống cổ điển, rượu pha đá, rượu pha,... Giới hạn chủng loại ly cốc sẽ giúp giảm yêu cầu không gian lưu trữ phía sau quầy bar. Đừng lúc nào cũng tin tưởng vào giá treo, vì luật y tế ở một số địa phương không cho phép treo ly trên quầy bar. Ít chủng loại ly cốc cũng sẽ giúp nhân viên dễ rót đúng lượng rượu cần thiết.

Làm sạch ly cốc cũng cực kỳ quan trọng với một nhà hàng được vận hành tốt. Nhân viên quầy bar có thể rửa ly bằng tay hoặc bằng máy. Hãy để ý rằng một số địa phương cấm rửa ly bằng tay. Tối thiểu, để rửa ly bằng tay, bạn cần có khu đặt bồn kích thước 1,6m với hai mặt để chảy nước và ba bồn rửa. Với ba bồn này, một để rửa, một để tráng, và một để khử trùng, mỗi bồn dài 0,25m, và hai mặt chảy nước dài 0,3m. Rửa ly bằng tay không chỉ chiếm rất nhiều không gian dưới quầy mà ở quầy bar đông khách, bạn sẽ cần thêm một nhân viên – người phụ quầy bar – để rửa ly cốc.

Máy rửa ly cốc có thể được mô tả là máy rửa bát cỡ nhỏ. Phần lớn các máy rửa cốc là máy khử trùng bằng hóa chất yêu cầu nhiệt độ nước chỉ là 49ºC. Chúng rất gọn gàng và có thể đặt vừa dưới mặt sau hoặc mặt trước quầy bar. Một máy rửa ly cốc có thể cần chiều dài 1,2-1,5m, 0,6m dành cho bản thân chiếc máy và 0,6m dành để cốc bẩn và cốc sạch. Các máy nhỏ có thể rửa đến 500 cốc một giờ. Để giảm thiểu nứt vỡ do sốc nhiệt và đảm bảo ly cốc có thể được dùng ngay sau khi rửa xong, hãy dùng loại máy có bước tráng sau cùng bằng nước lạnh.

Khi có không gian hạn hẹp, mang cốc bẩn tới máy rửa bát trong bếp có thể là lựa chọn tối ưu. Chúng tôi sử dụng cách này ở Zuni vì

không gian hạn chế. Nhược điểm là khi cả phòng ăn và quầy bar đều đông khách, sẽ phải mất nhiều thời gian hơn để mang cốc sạch từ bếp ra. Vấn đề này càng nghiêm trọng hơn vì chúng tôi đã sử dụng máy rửa bằng nước nóng, nghĩa là phải tránh sốc nhiệt, vì thế để tránh nứt vỡ, chúng tôi đành phải để cốc vài phút cho nguội rồi mới dùng lại. Như vậy, chúng tôi cũng phải dự trữ nhiều cốc hơn cho các buổi tối đông khách.

Đá

Pha chế các loại cocktail luôn yêu cầu phải có nguồn đá ổn định dễ tiếp cận, vậy nên bạn phải có máy làm đá. Máy này có nhiều kích thước và dung tích. Để xác định kích cỡ máy làm đá phù hợp, trước tiên hãy ước tính doanh số hằng ngày trong phòng ăn và quầy bar. Một quy tắc tương đối tốt là tính 2,5-3 pound đá cho mỗi người một ngày, sau đó cộng thêm 20-25% cho nhân viên và nhà bếp sử dụng cộng với lượng khách tăng lên. Ví dụ, nếu bạn ước tính doanh số là 100 khách hàng vào ngày bận rộn nhất, các phép tính sẽ như sau: 100 × 3,0 × 1,25 (100 khách × 3 pound đá một ngày × 25% cho nhân viên và bếp), sẽ cho thấy bạn cần máy làm đá sản xuất ít nhất 375 pound đá mỗi ngày.

Ngoài tính toán nhu cầu hằng ngày, bạn sẽ phải xác định kích thước của mỗi viên đá. Với một quầy bar, kích thước trung bình là tốt nhất. Đá loại nhỏ thường tan nhanh và có thể làm loãng đồ uống. Đá lớn có thể không vừa cốc. Nếu dự định làm nhiều loại đồ pha ví dụ như margarita lạnh và daiquiri, các loại đá to sẽ khiến máy trộn phải làm việc nhiều hơn, làm giảm độ ổn định của các món đồ, và khiến máy hỏng nhanh hơn.

Lưu trữ đá đòi hỏi phải có thùng đá. Các thùng này thường dài 60-65cm, và có thể dự trữ khoảng 100-150 pound đá. Tính cả phần bị chảy, 1 pound đá thường đủ để pha ba món đồ uống.

Dụng cụ quầy bar

Để vận hành quầy bar hiệu quả và có lợi nhuận, các nhân viên pha chế sẽ cần đủ dụng cụ. Có rất nhiều loại dụng cụ hoành tráng trên thị trường bạn có thể muốn mua, nhưng hãy giữ mọi thứ đơn giản. Để biết chúng trông như thế nào, công dụng gì, và giá cả bao nhiêu, hãy truy cập một trong các trang web sau: co-rectproducts.com, ebarsupply.com, tabletools.com hoặc bevmo.com. Ví dụ các dụng cụ sau:

- Thảm thấm nước

- Máy trộn
- Dụng cụ mở lon và mở chai
- Khăn sạch
- Lọc cocktail
- Khay gia vị
- Dao gọt hoa quả và thớt
- Máy ép nước hoa quả
- Phễu
- Thìa cán dài
- Cốc đong (measuring jigger)
- Cốc pha
- Chày dầm
- Dụng cụ rót rượu
- Muôi múc đá bằng nhựa
- Khay phục vụ đồ
- Mở nút rượu vang
- Đồ nạo vỏ dành cho các đồ uống pha mùi vị chanh vàng hoặc chanh xanh

ĐỒ UỐNG

Các nhãn hiệu mà nhân viên pha chế hay dùng hoặc khách hàng thường gọi sẽ là những loại bạn đặt mua nhiều nhất, và bạn phải đặt chúng ở nơi nhân viên pha chế dễ tiếp cận. Ở Zuni, 50-60% các loại rượu đều thuộc loại này, vậy nên chúng tôi lắp một giá dùng nhanh (giá đựng một số loại rượu hay dùng nhất) phía sau thùng đá. Thông thường, các loại rượu trước mặt nhân viên pha chế (thường là loại rẻ nhất và được rót ra khi khách hàng không gọi cụ thể nhãn rượu nào), còn được gọi là rượu trong quán, được đặt trong giá dùng nhanh dưới quầy bar và gần thùng đá. Các nhãn cho khách gọi (phổ biến) nên được đặt ở phía sau quầy, cách chỗ người pha chế một bước chân trên các giá trưng bày nơi khách hàng nhìn thấy dễ dàng. Để quảng cáo, hãy đặt các thương hiệu đắt tiền, vốn là những loại ít người gọi hơn, lên những giá thật dễ nhìn ở mặt sau quầy bar.

Mục tiêu của bạn khi lựa chọn các loại đồ uống lúc mới khai trương là đáp ứng nhu cầu thị trường mục tiêu và tối đa hóa lợi nhuận. Để đạt được các mục tiêu này, bạn cần phải xác định loại,

nhãn hiệu đồ uống và số lượng mỗi loại. Nếu bạn có một quầy bar đầy đủ chức năng bán cả rượu mạnh, rượu vang và bia, quyết định lưu kho loại nào sẽ tương đối phức tạp.

Chủng loại nhãn hàng

Ngoài rượu vang và bia, các loại rượu mạnh mà phần lớn các quầy bar đầy đủ dịch vụ thường có là whiskey, vodka, rum, brandy, gin, scotch, bourbon và tequila. Bạn sẽ cần xác định độ phong phú các nhãn hàng cần dự trữ và chất lượng mỗi loại. Ví dụ, một vài nhãn hàng vodka – ví dụ như Smirnoff, Absolut và Shakers Rye – có chất lượng và giá cả khác nhau. Đôi khi, một thương hiệu rượu – ví dụ như Absolut – sẽ có nhiều nhãn con và chất lượng cũng như giá khác nhau. Để hiểu được những gì tôi đang nói, hãy đến nhà hàng có quầy bar nổi tiếng trong khu của bạn và xem số loại nhãn khác nhau ở mặt sau quầy bar. Đừng ngạc nhiên nếu thấy ít nhất 100 chai rượu khác nhau, vì đó là con số trung bình của phần lớn các quầy bar đầy đủ chức năng.

Trong khi biên lợi nhuận của phần lớn các đồ uống có cồn là cao, nhiều nhãn rượu cao cấp lại rất đắt, vậy nên ngân quỹ sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc xác định nhãn hàng và số chai mỗi nhãn hàng mà bạn có thể tích trữ. Hiển nhiên, hình thức nhà hàng càng cao cấp, chất lượng và độ phong phú của các sản phẩm càng phải cao. Ngoài ra, nếu nhà hàng của bạn đi theo chủ đề riêng, ví dụ như Caribe, bạn nên dự trữ nhiều loại rum hoặc đồ uống phù hợp khác. Đồ uống có cồn càng đóng vai trò lớn trong mức lợi nhuận sau cùng, bạn càng cần nhiều nhãn hàng phong phú để thu hút nhiều kiểu khách hàng.

Khi tới quầy bar của nhà hàng tại địa phương mà sau này sẽ trở thành đối thủ cạnh tranh quyết liệt nhất với bạn, hãy nói chuyện với nhân viên pha chế để biết nhãn rượu nào bán chạy nhất. Nếu ngân quỹ cho phép, bạn có thể thuê một người pha chế giàu kinh nghiệm tư vấn cho mình về việc lựa chọn các nhãn rượu ban đầu. Những người kinh doanh rượu mạnh, rượu vang và bia cũng là những nguồn thông tin rất tốt; họ sẽ cho bạn biết các nhãn rượu nào sắp thâm nhập thị trường. Nhưng hãy cẩn thận! Đừng dựa hoàn toàn vào lời khuyên của họ rằng bạn nên mua gì, vì công việc của họ là bán các thương hiệu mình đại diện. Hãy nghe họ nói và so sánh với đối thủ cạnh tranh.

Bạn cũng nên đặt mua các tạp chí ngành như Market Watch và Beverage Industry News (BIN) để biết các xu hướng trên toàn quốc. Ví dụ, loại rượu mạnh phổ biến nhất ở Mỹ năm 2011 là

vodka, với 63 triệu két được bán ra và chiếm 32% thị phần. Ở vị trí thứ hai là rượu rum, với khoảng 25 triệu két.

Nếu doanh số bán đồ uống có cồn không đóng vai trò lớn trong lợi nhuận sau cùng, bạn có thể muốn làm một thực đơn in sẵn chỉ với vài món đồ uống giới hạn. Ý tưởng cốt lõi là khuyến khích khách hàng gọi đồ từ thực đơn in sẵn. Ví dụ, nếu bạn tạo thực đơn dựa trên các loại rượu rẻ hơn, ví dụ như vodka và rum có thể trộn với các mùi vị khác, bạn có thể không cần dự trữ nhiều loại rượu. Tuy thế, sẽ thông thái hơn khi dự trữ một lượng nhỏ các đồ uống dành cho những loại cocktail phổ biến như martini, rượu pha, rượu vang và bia.

Các lợi thế khác của cách tiếp cận này là bạn sẽ cần ít không gian lưu kho hơn, ít thiết bị hơn, và ít nhân viên pha chế lành nghề hơn. Có nguồn tin cho thấy một chuỗi nhà hàng Mexico trải rộng trên toàn quốc có thể giảm lượng lưu kho xuống còn 35 loại rượu mạnh, chín loại rượu pha, bốn loại rượu vang và bốn loại bia. Chìa khóa thành công, vẫn như mọi khi, là phải thấu hiểu thị trường mục tiêu và sở thích đồ uống của họ. Các thực đơn đồ uống đơn giản thường hiệu quả ở các nhà hàng theo chủ đề và tại những vùng người dân ít dư dả và đa sắc tộc hơn.

Trong phân tích cuối cùng, việc dự trữ đồ cho quầy bar cũng phụ thuộc vào suy nghĩ logic. Hãy sử dụng thông tin có được từ các nghiên cứu để dự trữ các nhãn rượu mà khách hàng mục tiêu sẽ kỳ vọng và muốn uống. Chất lượng đồ uống bạn rót ra sẽ phù hợp với phong cách nhà hàng và hình ảnh bạn muốn tạo lập. Tránh mua các sản phẩm mà bạn không chắc sẽ bán được. Trong khi một quầy bar chứa nhiều loại rượu có thể nhìn rất hoành tráng, các loại rượu không bán được hoặc bán chậm sẽ gây lãng phí vốn lưu động. Tìm hiểu loại rượu nào bán được có thể mất vài tuần hoặc vài tháng, nhưng khi đã biết được rồi, hãy thay các loại rượu không bán được hoặc bán chậm bằng những loại bán chạy và đem về lợi nhuận cao. Bạn có thể nhanh chóng loại bỏ các loại bán chậm bằng cách chế ra các món đồ uống đặc biệt với giá phải chăng, tặng kèm hoặc bán với giá rẻ hơn cho khách quen làm quà cảm ơn. Nhưng hãy nhớ, đừng thêm vào nhãn rượu mới trừ khi nó dùng để thay thế một loại khác.

Sau khi đã lựa chọn nhãn rượu, bước tiếp theo là xác định số lượng chai phải mua và dự trữ của mỗi loại. Một trong những sai lầm lớn nhất mà nhiều chủ nhà hàng mới vào nghề hoặc đã có kinh nghiệm phạm phải là lưu kho quá nhiều. Điều này không chỉ làm tắc nghẽn vốn lưu động, mà còn có thể gây ra vấn đề về an

ninh và lưu kho. Hàng lưu kho càng nhiều, bạn càng cần nhiều không gian và càng phải đau đầu nghĩ cách giữ an toàn và theo dõi chúng. Rủi thay, mất mát rượu do đổ, vỡ và nhân viên ăn cắp là một vấn đề lớn trong ngành nhà hàng và quán bar. Một báo cáo cho thấy các quán bar không được theo dõi và quản lý tốt có thể để mất đến 20% hàng lưu kho.

Một quy tắc chung là hãy giới hạn lượng hàng lưu kho bất kỳ nhãn hàng nào bằng khoảng 150% lượng sử dụng hằng tuần. Ví dụ, nếu doanh số bán Absolut vodka hằng tuần là hai chai, hãy lưu kho 2 × 1,5 = 3 chai. Ngoài chai đã mở ở quầy bar, bạn nên có ba chai dự trữ. Điều này được gọi là duy trì lượng hàng lưu kho tối thiểu; mức tối thiểu cho Absolut vodka ở đây là ba chai. Để hỗ trợ duy trì lượng hàng lưu kho tối thiểu, hãy lập danh sách chi tiết số lượng mỗi nhãn rượu, rượu vang và bia ở quầy bar đầu mỗi ca làm việc. Điều này sẽ đảm bảo quầy bar không bị thừa hoặc thiếu hàng. Người pha chế và người quản lý bar nên dùng danh sách này để tái xác lập lượng hàng lưu kho cuối mỗi ca.

Vì nhà hàng của bạn mới đi vào hoạt động, hãy ước tính lượng sử dụng vào một tuần đông khách. Ví dụ, nếu bạn ước tính doanh số rượu gin hằng tuần ban đầu là hai chai, số lượng đặt hàng ban đầu sẽ là 2 + (2 × 1,5) = 5 chai. Ngoài hai chai mà bạn ước tính sử dụng trong tuần đầu, bạn sẽ có ba chai dự trữ trong trường hợp nhu cầu cao hơn dự kiến hoặc hàng đặt thay thế bị chậm. Giả sử, sau khi đã hoạt động được vài tuần, bạn xác định lượng sử dụng hằng tuần là bốn chai gin; con số lưu kho tối thiểu mới khi đó sẽ là 4 x 1,5 = 6 chai.

Nói chung, phần lớn doanh số rượu, có thể lên đến hơn 50% , sẽ là các nhãn rượu do người pha chế pha hoặc do khách gọi, vậy nên hãy đảm bảo bạn có đủ các loại rượu đó theo công thức 150% . Với tất cả các nhãn khác, hãy tự xét đoán và tính toán về mức vừa đủ thay vì dự trữ quá nhiều. Với các nhãn rượu cần thiết nhưng bán chậm, bạn có thể đặt hàng thêm khi chỉ còn nửa chai. Một số nhà hàng chặt chẽ có thể chỉ cần dự trữ mức tối thiểu của một tuần. Nếu bạn có bộ sưu tập tuyệt vời các nhãn hàng phổ biến và có thể cho khách hàng lựa chọn thay thế cho món đồ họ ưa thích, nhiều khả năng bạn sẽ không đánh mất doanh số hoặc khách hàng.

Không gian lưu kho, lịch chuyển hàng và giảm giá

Các yếu tố khác ảnh hưởng tới quyết định lưu kho đồ uống là không gian lưu kho, lịch chuyển hàng, số lượng chuyển tối thiểu, dòng tiền và chiết khấu số lượng. Bạn càng ít đặt hàng, không

gian lưu kho càng phải lớn. Tần suất đặt hàng sẽ phụ thuộc vào địa điểm và lịch chuyển hàng của nhà cung cấp. Một số cơ sở lên lịch chuyển trong vài ngày nhất định cho một số khu vực trong tuần. Những khách hàng không đặt hàng đúng hạn để theo kịp lịch đó sẽ phải chờ đến tuần tiếp theo để nhận hàng.

Phần lớn các cơ sở bán buôn đều bán theo két, két hỗn hợp hoặc chai. Một két thường chứa 12 chai của một nhãn hàng. Một két hỗn hợp sẽ có 12 chai các loại rượu khác nhau. Một số nhà cung cấp đặt hạn mức tối thiểu tính theo đô-la. Phần lớn các loại rượu vang và bia được bán theo két. Thông thường, chỉ có các loại rượu đắt tiền mới được bán theo két hỗn hợp hoặc chai.

Dòng tiền của bạn, thời hạn trả tiền và vay nợ theo luật của bang hoặc quy định của nhà cung cấp rượu cũng sẽ ảnh hưởng đến lượng hàng lưu kho bạn cần.Một số bang không cho phép mua trả sau đồ uống có cồn; một số bang khác yêu cầu trả theo tuần, định kỳ nửa tháng hoặc một tháng. Ví dụ ở New York, bạn sẽ phải trả theo tháng. Các trường hợp trả chậm sẽ bị báo cáo lên Cơ quan quản lý rượu của bang, và cơ quan này thường sẽ đưa mức phạt hoặc treo giấy phép.

Trong các tuần và tháng đầu tiên sau khi hoạt động, phần lớn nhà cung cấp, kể cả nhà cung cấp rượu, sẽ đòi hỏi trả ngay lập tức bằng séc hoặc tiền mặt tới khi làm việc với nhau đủ lâu dài. Một số còn yêu cầu bạn tự bảo lãnh cho tất cả các lô hàng gửi đến.

Khả năng mua hàng trả sau rất quan trọng; nếu không có đủ tiền mặt khi một số món đồ uống rẻ tiền hoặc dành cho khách gọi được chiết khấu, bạn sẽ không tận dụng được ưu đãi đó, và một số khoản chiết khấu có thể rất lớn. Ở Zuni, chúng tôi thường tận dụng các đợt khuyến mại để giảm chi phí trên mỗi chai cho rượu vang từ 6 đô-la xuống 4 đô-la bằng cách mua theo lô 10 két.

Ở các bang kiểm soát, giá rượu được quy định cố định theo luật và không thể thay đổi. Các cửa hiệu do chính quyền bang sở hữu thỉnh thoảng cũng có các khoản chiết khấu số lượng hoặc chiết khấu đặc biệt. Các bang cấp phép thì cho phép cơ sở bán buôn khuyến mại hoặc chiết khấu. Giá rượu giữa các nhà phân phối là khác nhau, tuy thế chúng không bao giờ chênh lệch quá nhiều vì luật của bang được thiết kế để ngăn chặn cạnh tranh giá cả. Các nhà sản xuất và phân phối phải đưa ra mức giá như nhau cho tất cả các nhà bán buôn. Điều này thường dẫn đến mức giá tương đối đồng đều. Trong một số trường hợp, các nhà cung cấp được phép tự do đặt khuyến mại, mức phụ phí hoặc chiết khấu. Hãy để ý tới

các đợt khuyến mại và chiết khấu đó; luôn tìm hiểu và tận dụng cơ hội khi dòng tiền và không gian lưu kho cho phép.

THẤT THOÁT TẠI QUẦY BAR

Như đã nói ở trên, nhiều quầy bar để mất tới 20% rượu do hao hụt. Hao hụt thường là do nhân viên ăn cắp, rót lỗi, trả hàng, làm đổ hoặc chẳng may làm vỡ chai. Phần lớn hao hụt xảy ra vì lỗi của nhân viên là do đào tạo kém và thói ăn cắp vặt. Giống như mọi ngành kinh doanh khác, một tỷ lệ hao hụt nhất định là điều không thể tránh khỏi. Ví dụ, thỉnh thoảng một món đồ uống sẽ bị trả lại hoặc do lỗi pha chế hoặc do khách hàng không thích. Một lượng rượu bị đổ cũng là không thể tránh khỏi khi đồ uống được pha chế. Trong quá trình nhận và dự trữ đồ uống, đôi khi nhân viên cũng đánh rơi và làm vỡ chai. Thỉnh thoảng, các sự cố máy móc khiến những sản phẩm như bia bị sủi bọt. Những thứ này là chi phí thông thường của việc kinh doanh và nên được lên kế hoạch trước, gộp vào cơ cấu giá thành. Tuy thế, các dạng hao hụt khác có thể được kiểm soát và giảm thiểu đáng kể thông qua các chính sách quản lý chặt chẽ và đào tạo bài bản, cả hai đều không quá khó khi triển khai, thực hiện.

Tạo thực đơn rượu đơn giản nhưng hiệu quả

Oscar Val Verde, chuyên gia tư vấn rượu vang

Một khía cạnh căn bản của thực đơn rượu thành công là những nhân viên được đào tạo bài bản và có hiểu biết. Dịch vụ kém thường để lại ấn tượng sâu đậm trong lòng khách hàng. Người phục vụ có trách nhiệm hướng dẫn khách hàng trong bữa ăn, nên nếu họ không được đào tạo hoặc không có kiến thức, trải nghiệm ăn tối có thể tệ đi và điều này hoàn toàn có thể quyết định việc khách có quay lại hay không. Đào tạo và giáo dục nhân viên về dịch vụ rượu không khó khăn lắm, thời gian và công sức bạn bỏ ra sẽ được bù đắp một cách hào phóng bởi những khách hàng hài lòng và mức tiền trung bình trên mỗi khách thật cao.

Nếu bạn không thể tìm được một chuyên gia về rượu vang để đào tạo cho nhân viên, hãy nói chuyện với người đại diện hãng rượu; họ sẽ cực kỳ sẵn lòng đào tạo nhân viên cho bạn để bán được hàng. Ngoài việc dạy cho nhân viên về nhãn hiệu của mình, một người đại diện giỏi cũng sẽ dạy cho họ về kiểu cách trình bày và rót rượu. Khi đã có chương trình huấn luyện cơ bản, hãy tổ chức buổi nếm rượu hằng tháng cho nhân viên. Trong những buổi này,

hãy mô tả nguồn gốc rượu, sau đó cho họ nếm rượu chardonnay của một số vùng rồi yêu cầu nhân viên mô tả tính chất và đặc điểm của chúng. Kiểu dạy này sẽ giúp họ trả lời những câu hỏi kiểu như "Đâu là sự khác biệt giữa rượu syrah của vùng Rhone và Paso Robles?" Một kỹ thuật đào tạo hay nữa để giúp nhân viên có thể trình bày về rượu của bạn một cách có kiến thức và tự tin là thỉnh thoảng thực hiện các buổi nếm rượu mà không cho biết nguồn gốc với ba loại rượu bí ẩn có tính chất chung, ví dụ như riesling từ Đức, Australia và California, sau đó yêu cầu nhân viên mô tả tính chất và đặc điểm của chúng.

Internet cũng là một nguồn tin rất tốt, vì phần lớn các cơ sở làm rượu vang đều có website với các thông tin về giống nho và thành phần pha chế, dùng thùng gỗ sồi hoặc không, thời gian ủ trong thùng. Càng biết nhiều về thực đơn rượu, nhân viên dịch vụ càng có khả năng bán thêm sản phẩm cao cấp, giúp tăng lợi nhuận của bạn.

Khi tập hợp danh sách rượu vang, hãy cố tạo một bộ sưu tập thật thú vị với một số cái tên quen thuộc, bao gồm cả các nhà sản xuất nhỏ hoặc có xuất xứ tại địa phương nếu khu vực của bạn có sản xuất rượu. Đưa vào nhiều giống nho khác nhau theo nhiều phong cách và mức giá. Trên hết, hãy lựa chọn rượu sao cho hợp với món ăn.

Nếu phong cách nhà hàng của bạn là từ bình dân đến trung cao cấp, hãy khiến khách hàng không muốn tự mang rượu tới bằng cách thu thêm phí mở chai. Giá bán buôn có thể gấp từ hai lần rưỡi đến ba lần chi phí. Quan trọng hơn, một số nhà phê bình ẩm thực, đặc biệt là từ các tòa soạn báo uy tín, đều biết rất rõ giá bán lẻ rượu và có thể đưa ra phản hồi không tốt nếu họ cho rằng bạn đang bán với giá đắt. Ngoài ra, để tránh tình trạng nhân viên ăn cắp và theo dõi biên lợi nhuận, hãy đảm bảo mỗi chai đều được ghi lại khi chuyển tới nhà hàng. Phần lớn các hệ thống quản lý bán hàng đều trang bị phần mềm ghi số lượng chai.

Giảm mất cắp nhờ quản lý sát sao

Rủi thay, việc người pha chế lấy cắp là chuyện tương đối phổ biến. Tuy vậy, phần lớn các chủ nhà hàng đều nhất trí rằng đa số nhân viên pha chế đều rất trung thực. Lý do chính khiến việc trộm cắp trở nên phổ biến là trong môi trường ít kiểm soát, việc này rất dễ dàng. Điều khiến việc ăn cắp trở nên cám dỗ nhất có lẽ do khả năng một người kiểm soát cả hai đầu của giao dịch: người pha chế

rót rượu rồi nhận tiền. Vì người pha chế làm việc để nhận tiền boa, nên họ cố gắng làm hài lòng khách hàng bằng cách rót nhiều hơn bình thường. Một người pha chế từng làm việc cho tôi còn nói rằng cô thực sự nghĩ mình đã rót quá nhiều mà không xin phép là tốt cho việc làm ăn vì nó khuyến khích khách hàng quay lại. Một số nhân viên pha chế coi đó là một thủ thuật chiều lòng lẫn nhau; họ nhận thêm tiền boa còn chủ nhà hàng có thêm khách trung thành. Câu hỏi ở đây là, khách hàng trung thành với giá nào? Khác với chủ nhà hàng, người pha chế không có tầm nhìn toàn diện về việc vận hành.

Ngoài việc rót quá nhiều và phát đồ uống miễn phí để nhận thêm tiền boa, hình thức trộm cắp phổ biến nhất là cho bạn bè uống miễn phí, uống sau giờ làm và không trả tiền, bán đồ uống rồi giữ lại tiền. (Điều này được thực hiện bằng cách để tủ máy thu tiền mở sau khi nhập lệnh bán đồ uống), và bán đồ khách gọi hoặc đồ đắt tiền nhưng lại ghi vào hóa đơn là đồ giá rẻ.

Không phải tất cả các trường hợp rót thêm hoặc bù đắp đều là hành động ăn cắp. Rót thêm cho khách hàng trung thành là một phần không thể thiếu và được khuyến khích trong ngành dịch vụ nhà hàng. Thường thì, tỏ ra là một người chủ tốt nghĩa là phải mua cho khách một món đồ uống. Các khách hàng quen thường thích được khen ngợi và nhận phần thưởng. Ví dụ, ở Zuni, chúng tôi có chính sách thưởng cho mỗi khách hàng sau mỗi ba ly đồ uống. Một chủ nhà hàng rất thành công mà tôi biết còn cấp cho bếp trưởng ngân quỹ 50 đô-la mỗi ngày để chuẩn bị các món khai vị và tráng miệng đặc biệt cho khách hàng ở quầy bar.

Một điều chúng tôi không làm nhưng các bạn nên làm là bắt buộc ghi lại tất cả các phần quà này. Khi nhân viên biết bạn không theo dõi quà cho khách, họ thường sẽ hào phóng quá mức. Quan trọng hơn, không biết mình đã tặng bao nhiêu quà sẽ khiến bạn khó xác định trách nhiệm của nhân viên do rượu lưu kho rất khó theo dõi. Không theo dõi quà tặng khách cũng khiến bạn khó xác định khoản hao hụt lợi nhuận.

Cách tốt nhất để ngăn chặn và giảm bớt các hành vi gian lận là đưa ra những biện pháp phòng ngừa, ví dụ như kiểm soát tiền mặt, đếm và kiểm tra hàng lưu kho thường xuyên. Đôi khi các cuộc rà soát hàng lưu kho thường xuyên cũng đủ để kiểm soát nếu không phải xóa sổ hoàn toàn tình trạng ăn cắp. Càng kiểm tra thường xuyên, bạn càng có khả năng phát hiện và bắt được những kẻ vi phạm. Ngoài ra, khi kẻ trộm biết mình dễ bị phát hiện, chúng sẽ ít dám liều lĩnh hơn. Ngay cả khi không có ai ăn trộm, kiểm

hàng lưu kho thường xuyên sẽ giúp bạn biết hàng nào bị mất, độ nghiêm trọng, và người nào phải chịu trách nhiệm. Rủi thay, phần lớn những người quản lý nhà hàng không kiểm tra hàng lưu kho thường xuyên, hoặc chỉ kiểm tra sau khi có thông báo mất hàng, thời điểm quá muộn để thu hồi lại.

Hãy thực hiện kiểm soát tiền mặt đúng cách như sau:

- Luôn phải nhập lệnh bán đồ uống vào máy tính tiền trước khi rót. Đây không chỉ là vấn đề niềm tin; đôi khi khách rất đông và nhân viên có thể quên nhập thông tin vào máy sau đó. Hãy nhớ rằng việc trộm cắp là có thực, ở một quầy bar bận rộn, nhân viên pha chế cầm rất nhiều tiền. Một hệ thống quản lý bán hàng bằng máy tính giúp mọi chuyện trở nên đơn giản. Nếu không có máy tính, hãy bắt buộc người pha chế ghi tên đồ uống lên phiếu cho mỗi khách trước khi rót.
- Yêu cầu người pha chế để tiền boa riêng. Điều này xóa bỏ khả năng tiền khách hàng trả thêm cho nhà hàng bị cho là tiền boa.
- Ngẫu nhiên rà soát bảng ghi tiền thu và so sánh tiền bán hàng với tiền thực trong ngăn. Điều này giúp ngăn chặn nhân viên lấy trộm tiền mà không ghi giao dịch vào máy.
- Thực hiện chính sách ghi lại tất cả các phần thưởng (cho cả khách và nhân viên). Điều này sẽ giúp bạn biết chính xác bao nhiêu rượu đang được cho không, giảm tặng quà và nhân viên uống quá nhiều. Nó cũng sẽ giúp bạn tính được hàng lưu kho hao hụt.
- Bắt buộc đóng máy tính tiền sau khi mỗi giao dịch được ghi.
- Lắp camera phía trên quầy bar. Phần lớn nhân viên không thích thế, nhưng nó sẽ ngăn chặn việc ăn trộm. Ngoài ra, phần lớn quầy bar ở nhà hàng đều không đóng cửa ngoài giờ làm việc, khiến nhân viên hay thậm chí thợ sửa chữa có thể lấy cắp hàng. Với một chiếc camera, bạn sẽ biết thủ phạm là ai.

Giảm lãng phí bằng cách đào tạo nhân viên

Không phải nhân viên pha chế nào cũng rót nhiều quá vì thiếu trung thực, vì như tôi đã nói ở trên, phần lớn họ đều trung thực. Nhiều phần rót thừa là do chưa được đào tạo bài bản và quản lý chặt chẽ. Những nhân viên pha chế được đào tạo tốt sẽ ít khi rót thừa, luôn pha đồ uống ổn định. Độ ổn định rất quan trọng, đặc

biệt là với các khách quen và người sành về đồ uống lúc nào cũng muốn hương vị phải chuẩn chỉnh. Để đảm bảo độ ổn định và giảm tình trạng rót thừa rót thiếu, hãy xác lập công thức đồ uống. Sử dụng cốc đong để đo đồ uống là cách làm tuyệt vời để luôn pha đúng công thức.

Với các loại rượu quán, rượu gọi và đồ pha, cách tốt nhất để rót chính xác và ổn định là dùng dụng cụ rót đong sẵn. Dụng cụ này sẽ giúp bạn rót ra một lượng rượu nhất định mỗi lần. Một số người pha chế không thích chúng, nhưng có sao đâu! Đây là quầy bar của bạn cơ mà. Dụng cụ rót có nhiều kích cỡ, ví dụ như 1 ounce, ½ ounce và 2 ounce, và chúng được lắp vào miệng chai rượu. Với các loại rượu đắt tiền (được nhà buôn bán với giá 25 đô-la trở lên) – rượu lâu năm, đơn cất và các loại rượu khai vị – hãy thường xuyên kiểm tra độ chính xác của người pha chế.

Hãy dạy cho nhân viên quầy bar cách rót bia đúng cách để đảm bảo lượng bọt ổn định. Nhờ nhà cung cấp thị phạm về cách rót bia với lượng bọt hoàn hảo. Ngoài ra, hãy luôn giữ hệ thống rót bia được duy trì ở nhiệt độ phù hợp nhằm tránh sủi bọt quá nhiều. Người ta ước tính 20% bia bị mất do lãng phí, hỏng, làm đổ và ăn cắp. Nếu bạn định dự trữ nhiều bia, hãy cân nhắc đầu tư vào hệ thống kiểm soát bia. Chúng có giá thành khác nhau tùy vào nhà sản xuất. Nhà phân phối bia địa phương có thể giới thiệu một số nhà cung cấp cho bạn. Các hệ thống này có thể theo dõi chính xác lượng bia của mỗi loại được rót ra và có thể cung cấp phần trăm chi phí trên mỗi nhãn hàng. Nhân viên quầy bar cũng nên hoán đổi bia chai trong tủ lạnh để tránh tình trạng bia cũ và trở mùi.

Để tránh rót thừa hoặc thiếu rượu vang, hãy cho nhân viên biết chính xác một chai tương ứng với bao nhiêu lần rót. Điều này cực kỳ quan trọng vì một thực đơn bán rượu theo ly có thể sinh lợi nhiều gấp 0,5-2 lần so với bán theo chai. Quy tắc chung là lần rót đầu tiên đủ hòa vốn, và ba bốn lần sau để kiếm lãi. Số lượng lượt rót mỗi chai sẽ tùy thuộc vào lượng rượu mỗi lần. Ví dụ, nếu một chai rượu có dung tích 25 ounce và lượng rượu mỗi lần rót là 5 ounce, bạn có thể rót 5 lần. Điều này không có nghĩa là bạn nên bán tất cả các loại rượu trong kho theo cốc. Các loại rượu vang đắt tiền, khi rót ra cốc cũng khó sinh lợi, nên thường được bán theo chai. Có một cách để hỗ trợ quá trình này, điều đặc biệt hữu ích cho các người pha chế mới vào nghề, là đánh dấu ly rượu mức mà bạn muốn rót bằng băng dính, sau đó dán chúng một cách kín đáo để nhân viên có thể thấy và kiểm tra độ chuẩn xác. Với các chai rượu vang đã mở để bán theo ly, nhiều dụng cụ hút hoặc bảo quản có thể thay thế không khí trong chai bằng nitrogen hoặc hỗn hợp

khí argon, những loại khí này không làm thay đổi hương vị hoặc mùi thơm của rượu. Một số chuyên gia về rượu tin rằng nếu được sử dụng đủ thường xuyên, nghĩa là cuối mỗi ngày, một dụng cụ bảo quản rượu có thể giữ các chai đã mở trong vài ngày. Nhà phân phối rượu có thể hướng dẫn bạn chỗ tìm mua các thiết bị đó.

Một phát kiến gần đây và ngày càng trở nên phổ biến là rượu đóng theo thùng. Theo Paul Canales, chủ nhà hàng và hiệu bán rượu vang Duende ở Oakland, rượu đóng thùng là giải pháp "tất cả cùng có lợi" cho nhà sản xuất, quản lý nhà hàng và thực khách. Theo Paul, vì các nhà sản xuất không phải chịu chi phí chai và nút chai, họ có thể chuyển một phần chi phí tiết kiệm được đó cho nhà hàng và quán bar, và lợi ích của nó cũng đến với khách hàng, nhờ thế doanh số rượu bán theo ly tăng lên. Với các nhà quản lý nhà hàng, lợi ích này thậm chí còn lớn hơn vì họ có thể mua rượu số lượng lớn (nghĩa là bán theo thùng), biên lợi nhuận cũng cao hơn. Theo một nhà cung cấp, chi phí mỗi ounce một thùng rượu có thể giúp chủ nhà hàng chỉ phải bỏ ra chi phí hàng bán vào khoảng 20% . Một khách hàng của tôi đã xác nhận điều này. Ông nói mình có thể giảm 5-6% chi phí hàng bán rượu theo ly. Đây không chỉ là một món hời cho các nhà quản lý mà còn cả khách hàng nữa. Một lợi ích khác của rượu đóng thùng là bạn không phải lo lắng chuyện sử dụng thiết bị bảo quản, vì các hệ thống thùng đã được thiết kế để bảo quản rượu. Chúng cũng đòi hỏi ít không gian hơn vì rất nhỏ gọn. Dĩ nhiên, vẫn có các chi phí cho việc lắp đặt hệ thống đóng thùng, nhưng chi phí tiết kiệm được và biên lợi nhuận cao sẽ bù đắp các chi phí này rất nhanh. Quan trọng hơn, nhiều nhà sản xuất thường tài trợ phí lắp đặt.

TRÁCH NHIỆM VÀ LỢI NHUẬN

Định giá đồ uống để thu lợi nhuận đòi hỏi các bước gần giống như định giá món ăn. Cũng giống như với món ăn, bước đầu tiên là xác định chi phí mỗi nguyên liệu được sử dụng để trộn hoặc "rót" các đồ uống, và hẳn bạn còn nhớ từ Chương 6, điểm bắt đầu là công thức của bạn. Khi đã biết chi phí mỗi nguyên liệu, bạn sẽ cộng tổng chúng để tính ra chi phí hàng bán, hay nói đơn giản là chi phí để rót mỗi món đồ uống. Tương tự như định giá món ăn, sau đó bạn sẽ cộng thêm phần bị lãng phí để tính ra tổng chi phí hàng bán. Tại các quán bar, phần lãng phí cũng được tính vào giá để bù đắp lượng bị đổ, rót quá tay, quà tặng,... Khi đã nắm được chi phí, bạn sẽ chia nó cho phần trăm chi phí đồ uống mục tiêu trong bảng ngân quỹ vận hành dự kiến để tính ra giá thực đơn mục tiêu. Đến đây, bạn có thể muốn xem lại phần về định giá thực đơn ở Chương 6, vì chúng ta cũng sẽ sử dụng cùng các thuật ngữ và phương

pháp định giá.

Bảng 9-1 dưới đây là một ví dụ về cách bạn có thể định giá một ly gin martini kèm một quả olive. Công thức ở đây là 2 ounce gin, 0,5 ounce rượu vermouth khô và 1 quả olive.

Bảng 9-1: Định giá gin martini

Thành phần	Đơn vị mua	Chi phí đơn vị mua (đô-la)	Đơn vị phục vụ	Chi phí đơn vị phục vụ (đô-la)	Liều lượng	Chi phí mỗi suất (đô-la)
Gin	1 lít (33,8 ounce)	7,00	Ounce	0,21	2 ounce	0,42
Vermouth khô	1 lít (33,8 ounce)	4,00	Ounce	0,12	½ ounce	0,06
Olive	1 quart (80 quả)	3,00	Quả	0,04	1	0,04
Tổng						0,52
Lãng phí (10%)						0,05
Tổng chi phí						0,57

Trong bảng 9-1, chi phí mỗi đơn vị phục vụ bằng chi phí mỗi đơn vị mua (7 đô-la) chia cho số lượng đơn vị mua (33,8 ounce), và chi phí mỗi đơn vị phục vụ bằng chi phí mỗi đơn vị nhân với liều lượng.

Khi đã tính ra chi phí các nguyên liệu của ly martini, bước tiếp theo là tính giá thực đơn mục tiêu. Dùng lại phương thức ở Chương 6, chúng ta sẽ tính ra giá thực đơn mục tiêu là:

Chi phí hàng bán: 0,57 đô-la

Phần trăm chi phí hàng bán mục tiêu: 20%

Giá thực đơn mục tiêu (0,57 đô-la : 0,20) = 2,85 đô-la

Giá thực đơn mục tiêu của bạn sẽ được làm tròn thành 3 đô-la.

Tất cả các yếu tố ảnh hưởng đến định giá đồ ăn – nhân khẩu học, hình thức nhà hàng, cách thiết kế, bài trí và dịch vụ – sẽ ảnh hưởng đến quyết định định giá đồ uống. Ví dụ, ở một quán bar và

nhà hàng ở vùng quê, mức giá 3 đô-la có thể phù hợp. Tuy thế, tôi có thể cam đoan với bạn rằng cùng món đồ uống đó ở các quán bar và nhà hàng tại các thành phố lớn và nhỏ có giá ít nhất 5 đô-la. Hiện tại, ở phần lớn các nhà hàng từ bình dân đến trung cao cấp ở khu Vịnh San Francisco, cùng một ly martini có thể có giá 6-7 đô-la, và ở một số nhà hàng cao cấp là 9-10 đô-la.

Điều này dẫn chúng ta trở lại với mức lợi nhuận cao từ việc bán đồ uống có cồn. Ở mức giá 5, 6 hoặc 7 đô-la, lần lượt chi phí hàng bán sẽ là 0,57 đô-la : 5 đô-la tương đương 11% ; 0,57 đô-la : 6 đô-la hay 9,5% ; và 0,57 đô-la : 7 đô-la tương đương 8%. Không chỉ mức biên lợi nhuận mà cả đóng góp biên hay giá bán trừ đi chi phí cũng cực lớn. (Xem Chương 6 để biết định nghĩa và thảo luận về đóng góp biên.) Hãy tưởng tượng bạn có thể bán một món đồ uống có chi phí chưa tới 1 đô-la lấy 5, 6 hoặc 7 đô-la! Ở giá 5, 6 và 7 đô-la, biên đóng góp sẽ là 4,43 đô-la, 5,43 đô-la và 6,43 đô-la. Giờ hãy tưởng tưởng mức giá sẽ thế nào ở một nhà hàng hoặc quán bar cao cấp! Để biết được rượu đem lại lợi nhuận cao như thế nào so với đồ ăn, hãy xem lại phần về lợi nhuận và đóng góp biên của đồ ăn trong phần trình bày và bảng biểu của Chương 6. Biên lợi nhuận của rượu có thể cao hơn khi được uống không, pha đá, pha nước, hoặc với các loại soda như Coca, 7UP hoặc tonic.

Đếm hàng lưu kho thường xuyên và chính xác, thực hiện quản lý tiền mặt, và đào tạo nhân viên bài bản sẽ giúp giảm đáng kể tình trạng trộm cắp và mất mát. Nhưng để xác định liệu các quy trình và biện pháp kiểm soát đó có thực sự phát huy tác dụng hay không, bạn phải định kỳ tính lại chi phí hàng bán (chi phí mỗi món đồ uống chia cho giá bán), sử dụng chi phí đồ uống cập nhật, sau đó áp dụng các hệ thống kiểm soát hàng lưu kho hiệu quả.

Bảng 9-2: Phần trăm chi phí rót

Thương hiệu	Dung tích	Chi phí chai (đô-la)	Chi phí mỗi ounce (đô-la)	Chi phí rót (đô-la)	Giá bán (đô-la)	% chi phí rót
Gin	1 lít (33,8 ounce)	7	0,21	0,31	5	6,2%
Scotch	1 lít (33,8 ounce)	8	0,24	0,36	5,50	6,5%
Bourbon	1 lít (33,8 ounce)	10	0,30	0,45	6	6,4%
Johnnie Walker Black	1 lít (33,8 ounce)	40	1,18	1,77	8	22%
Johnnie Walker Red	1 lít (33,8 ounce)	29	0,86	1,29	7,5	17%

Bảng 9-2 cho thấy cách tính chi phí hàng bán sử dụng chi phí chai hiện tại và giá bán. Trong mỗi trường hợp, liều lượng rót được mặc định là 1,5 ounce. Bạn cũng có thể dùng bảng này để tính rượu vang bán theo ly và bia vốn được mua theo thùng, chỉ cần thay đổi dung tích chai và liều lượng.

Chi phí mỗi ounce bằng với chi phí mỗi chai chia cho kích cỡ chai. Ví dụ, con số này cho rượu gin là 7 đô-la : 33,8 ounce. Chi phí hàng bán bằng với lượng rót ra (1,5 ounce) nhân với chi phí mỗi ounce. Giá bán được coi là giá thực sự bán cho khách hàng, và phần trăm chi phí rót bằng với chi phí rót chai cho giá bán.

Sử dụng bảng quy đổi trên đây để tính cho các chai dung tích khác 1 lít và bia. Với bia, nếu mỗi lần rót là 1 vại (16 ounce) và chi phí mỗi thùng là 100 đô-la, chi phí rót sẽ được tính như sau: 100 : 1.984 ounce × 16 ounce, và kết quả sẽ là 0,8 đô-la (hay 100 đô-la : 1.984 × 16 = 0,8 đô-la). Giả dụ giá bán là 5 đô-la mỗi vại, phần trăm chi phí rót sẽ là 0,8 đô-la : 5 đô-la hay 16% .

Bằng cách tính hàng lưu kho thường xuyên, bạn sẽ biết mình thường giữ bao nhiêu hàng – số lượng chai, chi phí, các nhãn hàng bán nhanh chậm thế nào, loại nào bán chạy loại nào không, và nơi để mỗi chai. Thường xuyên kiểm hàng lưu kho và định kỳ xem lại chi phí rót không chỉ cho phép bạn kiểm tra độ sinh lợi của quầy bar mỗi tháng, nó còn cho bạn biết mình lẽ ra có thể kiếm được bao nhiêu lợi nhuận. Bạn càng biết sớm phần trăm chi phí rót và biên lợi nhuận thì càng có thể sớm nhận diện vấn đề phát sinh và

phản ứng nhanh để sửa chữa.

Tính theo hệ đo lường quốc tế	Đơn vị kiểu Mỹ (ounce)
1,75 lít	59,2
1,0 lít	33,8
750 mililit	25,4
500 mililit	16,9
200 mililit	6,8
50 mililit	1,7
Thùng bia	1.984

Dù nghe có vẻ phức tạp, nhưng thực ra việc này không khó khăn lắm. Ví dụ, các đồ uống đóng chai như bia và rượu vang, vốn được mua và bán theo từng đơn vị, để dễ theo dõi đơn giản bằng cách đếm số chai rỗng mỗi ngày theo từng loại, rồi so sánh với doanh số hằng ngày.

Nếu bạn biết có số lượng chai vào đầu ngày hoặc đầu tuần, chai được mua và bán, bạn có thể biết mình cần nhập thêm bao nhiêu chai vào cuối tuần. Ví dụ, giả sử đầu ngày hoặc đầu tuần bạn có 500 chai, sau đó 400 chai được mua thêm và 600 chai được bán ra. Cuối ngày hoặc cuối tuần, bạn sẽ có 500 (lúc đầu) + 400 (mua thêm) – 600 (bán) = 300. Nếu không kiểm tra, bạn sẽ không biết mình có 500 chai lúc đầu ngày hoặc tuần và 300 chai vào cuối tuần.

Bạn cũng nên đếm và ghi lại số lượng chai rượu rỗng, sau đó dùng con số đó để duy trì lượng hàng lưu kho tối thiểu (không nhiều hơn 150% lượng dùng mỗi tuần) bằng cách bù lại số tối thiểu cho

mỗi chai rỗng. Bằng cách này, bạn sẽ biết chính xác số lượng chai mỗi loại được bán ra mỗi tuần. Sau đó, bạn có thể so sánh con số này với hồ sơ bán hàng để xem có chênh lệch không.

Để đảm bảo độ minh bạch của việc kiểm hàng lưu kho, không nên để nhân viên quầy bar quản lý việc đếm hoặc hàng lưu kho. Điều này cũng hệt như nhờ chuột trông miếng pho mát. Hãy tự làm hoặc phân việc cho quản lý hay người không liên quan tới vận hành quầy bar.

Cách tốt nhất để khiến việc lưu kho trở nên dễ dàng là dự trữ ít hàng lưu kho ở mức tối thiểu. Càng lưu trữ ít, bạn càng ít phải theo dõi và kiểm đếm, đồng thời sẽ dễ nhận ra các món bị thiếu hụt.

Để đảm bảo an toàn cho hàng lưu kho tại quầy bar, hãy giới hạn những người có thể tiếp cận nguồn rượu dự trữ. Chỉ một vài người nên có chìa khóa tủ rượu, ví dụ như chủ nhà hàng, quản lý và có thể là bếp trưởng. Điều này khiến ít người có thể tiếp cận và tăng độ minh bạch. Bạn cũng nên giữ thực phẩm và rượu ở hai nơi riêng biệt. Sau cùng, hãy kiểm tra tất cả các đợt giao hàng để đảm bảo bạn nhận được đúng thứ mình đặt hàng.

XU HƯỚNG ĐỒ UỐNG

Giống như việc phải luôn cập nhật xu hướng đồ ăn, bạn cũng nên cập nhật xu hướng đồ uống. Giống như các nhà hàng, khách quầy bar thích thử các món đồ uống mới, thử nghiệm các hương vị hoặc nhãn hiệu mới, và không phải lúc nào họ cũng biết mình thích gì khi bước vào quầy bar. Đó là chưa kể một món đồ uống ngon có thể khuyến khích một khách hàng không chỉ đến uống mà còn nán lại để dùng bữa. Các món cocktail mới có thể giúp phong cách nhà hàng luôn tươi mới. Ví dụ, bất kỳ người quản lý nhà hàng thông thái nào cũng phục vụ một vài biến thể của món mang tầm quốc tế. Một xu hướng mới đáng để tâm là các đồ uống cổ điển như martini, Manhattan và collin's đang bắt đầu trở lại. Tin hay không tùy bạn, món mojito hiện đang là mốt thực chất là một món cổ điển được ưa chuộng trở lại. Việc cập nhật xu hướng có thể tạo cơ hội để bán các món đắt tiền hơn như cocktail làm bằng rượu cao cấp, và điều này có thể làm tăng biên lợi nhuận 1 hoặc 2 đô-la.

Nhìn vào mức tiêu thụ rượu vang tăng nhanh chóng ở Mỹ, cùng với việc những người uống rượu vang thường đi ăn nhà hàng thường xuyên hơn, hài lòng hơn khi ra về, và chi nhiều hơn các

khách hàng khác khoảng 10% , việc cập nhật xu hướng rượu vang trở nên đặc biệt quan trọng. Hai trang web tôi thấy đặc biệt hữu ích là eRobertParker.com và about.com. Robert M. Parker, Jr. còn được biết đến là "người sở hữu chiếc mũi triệu đô", là một nhà phê bình rượu nổi tiếng, nếu không nói là nổi tiếng nhất. Các loại rượu được giới thiệu hằng tuần trên trang này có thể rất hữu ích, đặc biệt nếu khách hàng của bạn là người sành rượu vang. Mục đồ ăn ở số thứ Tư trên tờ New York Times thường đưa ra các gợi ý hay về loại rượu nào nên dự trữ. Phần lớn các tờ báo lớn trong ngành này cũng có mục đánh giá rượu.

Phần lớn các nhà phân phối rượu vang và rượu mạnh mở các buổi nếm rượu thường xuyên, và một số thậm chí còn mang đến nhà hàng để cho nhân viên của bạn nếm rượu. Hãy nắm lấy các cơ hội này để thử nghiệm các sản phẩm mới, tìm ý tưởng mới. Ví dụ, thay vì sử dụng các món pha sẵn, họ có thể dùng puree[20] hoa quả tươi để tạo những món đồ uống mới lạ. Người pha chế của bạn cũng có thể hợp tác với bếp trưởng hoặc bếp trưởng bếp bánh để tận dụng mối quan tâm hiện tại của khách hàng với nguyên liệu tươi để tạo nên hương vị cocktail mới.

Chương 10
Thiết kế bếp

Quá nhiều chủ nhà hàng mới vào nghề chỉ tập trung vào khía cạnh thẩm mỹ của phần mặt trước (FOH), nghĩa là khu vực phòng ăn và quầy bar. Họ phạm phải sai lầm lớn là chỉ sau đó mới tính đến đến mặt sau (BOH) – nơi nhận hàng, lưu kho, sản xuất và bếp – chỉ coi nó như phần phụ thêm. Điều này dẫn đến các căn bếp và khu lưu kho được thiết kế nghèo nàn, dẫn đến dịch vụ kém. Đừng để điều này xảy ra với bạn! Mục tiêu của bạn phải là thiết kế và sắp xếp mặt bằng cả mặt sau và mặt trước nhà hàng để tạo luồng hoạt động trơn tru từ bước giao nhận, chuẩn bị cho tới sản xuất và phục vụ. Nếu bạn có ngân quỹ giới hạn, nên chi phần lớn vào mặt sau chứ không phải mặt trước cửa nhà hàng.

Hãy nghĩ tới mặt sau như một công xưởng, nơi nhân viên bếp sẽ nhận, lưu trữ và chế biến nguyên liệu thô (thịt, cá, gia cầm, rau củ, …). Giống như các nhà máy khác, bạn càng đồng bộ hóa hoạt động thì nó càng năng suất, hiệu quả và tiết kiệm. Khi thiết kế bếp, bạn sẽ muốn cân nhắc: kích thước và vị trí; luồng chuẩn bị sản phẩm trong bếp và luồng lưu thông cho nhân viên ra vào bếp tới nơi chuyển đơn hàng đi, lưu trữ và khu phục vụ; cách sắp xếp khu lưu trữ và tủ lạnh; quản lý rác thải; dụng cụ nấu nướng và chỗ để; nơi làm vệ sinh, bao gồm cả bồn rửa, cống và thiết bị rửa bát; các thiết bị lặt vặt và đồ nạo; cùng các thiết bị lớn, bao gồm cả việc liệu nên mua hay thuê thiết bị mới hoặc đã qua sử dụng và cách bảo dưỡng.

KÍCH THƯỚC VÀ VỊ TRÍ

Điều đầu tiên phải cân nhắc khi thiết kế bếp là vị trí của nó trong nhà hàng và kích thước. Hai yếu tố này có thể ảnh hưởng đến luồng sản phẩm, luồng di chuyển giữa bếp và phòng ăn, chi phí dịch vụ, nhân công, không khí phòng ăn và thậm chí cả giờ hoạt

động. Tại Zuni, tất cả các khu vực lưu kho khô và đông lạnh lớn được đặt ở tầng hầm bên dưới phòng ăn và quầy bar phía trước nhà hàng. Bếp nằm ở phía sau nhà hàng mà không có cầu thang dẫn thẳng xuống tầng hầm. Vì lối duy nhất để đi từ bếp tới khu lưu trữ và ngược lại là qua phòng ăn, chúng tôi phải lên lịch tất cả các đợt chuyển hàng thật chính xác để bếp có mọi thứ cần thiết trước khi mở cửa phục vụ.

Ngoài ra, lắp đường điện, gas, nước và nước thải thông suốt từ ngoài phố vào bếp không rẻ chút nào. Lý tưởng nhất, để tránh chi phí đường ống và điện quá cao, bếp nên được thiết kế đặt gần đường nước, đường cống và đường điện. Nhưng đặt bếp gần các đường ống này có thể không phải là lựa chọn lý tưởng với cách thiết kế và bài trí chung của nhà hàng. Ở Zuni, ưu tiên của chúng tôi là quầy bar và phòng ăn phải được nhìn thấy dễ dàng từ ngoài phố. Dù phải nhiều phen đau đầu, nhưng đặt bếp theo cách hiện tại là cách tốt nhất để tối ưu hóa việc sử dụng và thu lợi từ không gian này. Bạn rồi cũng sẽ phải đưa ra các quyết định và thỏa hiệp khó khăn.

Khi đã tìm được vị trí đặt bếp, bạn phải quyết định cách chia không gian phía trước và sau nhà hàng. Hãy luôn nhớ đến ngân quỹ, phong cách nhà hàng, thực đơn, tần suất chuyển hàng và giá đất. Hãy sử dụng nguyên tắc thông thường trong các khuyến cáo về bài trí nhà hàng. Một số sách dạy thiết kế nhà hàng khuyến cáo dành 30-50% diện tích cho phần sau của ngôi nhà. Nhiều cuốn sách khuyên các nhà hàng phục vụ tại bàn thông thường nên dành trung bình 1,8m^2 trong bếp và 3,3m^2 cho phần sau nhà hàng trên mỗi chỗ ngồi. Tuy thế, một số cuốn khác lại cho rằng rằng bản thân bếp phải chiếm một phần ba ngôi nhà. Những cách phân chia diện tích này hiệu quả trong một số trường hợp lý tưởng. Nhưng có mấy khi chúng ta có được điều kiện lý tưởng đâu, nhất là với giá đất trên trời như bây giờ?

Trên thực tế, các nhà quản lý nhà hàng thường phải thỏa hiệp để tối đa hóa khả năng xếp chỗ. Thường thì, các quyết định đó làm giảm diện tích phần sau nhà. Nếu chúng ta sử dụng các con số ước tính tại Zuni, vốn có 71 chỗ ngồi và một quầy bar lớn, chúng ta sẽ phải chia 130m^2 cho bếp và 108m^2 cho khu vực giao nhận và lưu trữ, và tổng cộng diện tích phần sau nhà là 238m^2. Cách chia thực tế là 75m^2 cho bếp, bao gồm cả nơi rửa bát đĩa và xoong nồi, cộng với 100m^2 tầng hầm để nhận hàng và lưu trữ, và tổng cộng phần sau nhà có diện tích 175m^2. Phần diện tích khuyến cáo trội lên 65m^2 sẽ khiến chúng tôi mất 20 chỗ ngồi trong điều kiện tiền thuê nhà cao và cạnh tranh khốc liệt.

Nhiều nhà hàng đưa ra thực đơn đa dạng và thu về doanh số lớn với không gian chật hẹp. Tại Jo Jo, một nhà hàng cực kỳ đông khách tại New York với 86 chỗ ngồi, bếp trưởng kiêm chủ nhà hàng Jean-Georges Vongerichten đã thiết kế một thực đơn đơn giản, chất lượng có thể được chuẩn bị một cách hiệu quả và gọn ghẽ. Với sáu bếp đun, một lò nướng nhỏ có quạt thổi, một vỉ nướng và hai lò nướng thường, nhà hàng có thể phục vụ 180 người.

May thay, những tiến bộ lớn về công nghệ thiết bị nấu ăn, các đầu bếp thông minh và được đào tạo bài bản hơn, cũng như việc giao hàng thường xuyên (làm giảm nhu cầu không gian lưu kho) giúp các nhà hàng dễ dàng hoạt động trong không gian nhỏ. Điểm cốt lõi là nếu địa điểm không có đủ mặt sàn để đem lại lợi nhuận mong muốn trong khi còn chừa lại đủ chỗ cho bếp hoạt động – ngay cả khi đã rất "sáng tạo" – hãy cân nhắc tìm một nơi khác.

Không phải tất cả nhà hàng đều có thể hoặc nên hoạt động trong không gian hẹp, đặc biệt là các nhà hàng cao cấp có nhiều nhân viên bếp, nấu nhiều món phức tạp và có nhiều thiết bị lưu kho để chuẩn bị và trình bày mỗi bữa ăn. Tuy thế, một căn bếp chật hẹp nhưng được thiết kế khéo léo có thể tốn ít công sức hơn để vận hành mà vẫn hiệu quả hơn một căn bếp lớn nhưng thiết kế kém hiệu quả.

Hãy đến các nhà hàng có bếp mở và yêu cầu một chỗ ngồi cạnh bếp. Bạn có thể quan sát cách bài trí thiết bị trong khu bếp và cách nhân viên di chuyển trong quá trình nấu nướng. Chỗ ngồi ưa thích của tôi là quầy bar ở quán Boulevard tại San Francisco.

BÀI TRÍ VÀ LUỒNG LƯU THÔNG

Quy luật về luồng lưu thông trong bếp cũng quan trọng không kém gì trong phòng ăn. Có hai loại luồng lưu thông ở khu vực phía sau: luồng sản phẩm và luồng nhân viên. Trong một nhà hàng phục vụ tại bàn kiểu thông thường, thức ăn và nguyên liệu được chuyển tới để ở sau nhà, nơi chúng được lưu trữ, sơ chế và chuẩn bị trước khi đem ra phía trước phục vụ thực khách, sau đó đồ ăn thừa lại được chuyển tới bếp dưới dạng rác – nói ngắn gọn, luồng sản phẩm đi từ phía sau ra phía trước rồi ngược lại. Luồng nhân viên là các lối đi mà bếp trưởng, đầu bếp và nhân viên rửa bát cần để đi lại thuận tiện khi làm việc.

Kiểu nhà hàng của bạn sẽ quyết định cách bài trí bếp và luồng lưu thông. Phục vụ càng nhanh, việc không để các luồng di chuyển

cắt nhau càng quan trọng. Ví dụ trong môi trường phục vụ nhanh, các luồng phải ngắn và thẳng. Các đầu bếp hoặc nhân viên quầy phải đi càng ít bước càng tốt. Lần sau, nếu bạn tới McDonald's hay Burger King, hãy để ý họ đã làm tốt thế nào trong việc giảm thiểu số bước cần đi để nấu nướng, đóng gói và bán hàng.

Nếu có thể, hãy ngăn cách khu vực chuẩn bị và nấu nướng để tất cả các loại công việc trong bếp có thể tiến hành cùng lúc trong khi nhà hàng mở cửa. Điều này không phải lúc nào cũng thực hiện được trong các căn bếp chật hẹp. Ví dụ, ở Zuni, do hạn chế không gian, chúng tôi không thể sơ chế trong giờ cao điểm vì toàn bộ bếp phải được sử dụng để đưa đồ ăn ra cho khách.

Mục tiêu của cách bài trí bếp thông minh là hiệu quả, tiết kiệm trong khi vẫn có thể làm được các món trong thực đơn đạt số lượng như dự kiến. Điều này bao gồm cả những chi tiết vị trí từng khu nấu ăn và từng thiết bị.

Khu nấu ăn là nơi một nhân viên thực hiện một nhóm các nhiệm vụ cụ thể. Nó bao gồm mặt sàn, mặt bếp, thiết bị làm việc (bếp, chảo rán và lò nướng), và các thiết bị lưu trữ mà nhân viên sử dụng để thực hiện công việc, ví dụ như xào, nướng trong lò hoặc trên vỉ, rán,... Một nhóm khu nấu ăn được gọi là khu bếp: ví dụ, khu đồ nóng hoặc khu đồ tráng miệng.

Một khu nấu ăn khép kín là cách tiết kiệm nhất để kiểm soát chi phí nhân công trong bếp. Một khu nấu ăn được thiết kế tốt sẽ giúp nhân viên dễ dàng tiếp cận không gian làm việc và lưu kho. Nếu một thứ thiết bị không được đặt ở khu vực phù hợp, khoảng cách đi tới đó có thể gây lãng phí thời gian và sau cùng là tiền bạc. Ở khu vực đồ ăn nóng, hãy xem xét mỗi bếp trưởng hoặc đầu bếp phải đi bao xa để tới tủ lạnh, chảo rán hoặc các thiết bị như bàn hơi nước giữ nóng. Một căn bếp có ngăn giữ đồ đông lạnh hoặc hệ thống tủ giữ lạnh thấp có bề mặt phẳng để làm việc bên trên với các ngăn kéo thay vì cửa mở có thể giúp các đầu bếp tiếp cận nơi dự trữ đông lạnh dễ hơn. Các giá treo đồ làm bếp phía trên khu đồ nóng và tráng miệng giúp mọi người dễ dàng lấy được nồi, chảo, kẹp, muôi, đồ đánh trứng và thìa.

Ít có công việc nào lại hao tổn thể lực và vất vả như trong một căn bếp nhà hàng bận rộn. Vậy nên, hãy nghĩ tới việc đưa vào những thứ khiến nhân viên đỡ vất vả hơn. Đầu bếp nổi tiếng Mario Batali đã đặt quầy trình bày món ăn cao hơn bình thường 20cm để tránh nhân viên bị đau lưng do phải cúi người làm việc.

Khi bài trí thiết bị, hãy đảm bảo đo đạc chuẩn xác. Sai số dù chỉ 1cm cũng có thể khiến bạn tốn rất nhiều tiền. Ví dụ, gần đây, tôi được nghe về một nhà quản lý mua loại bếp làm theo yêu cầu giá 10.000 đô-la để rồi sau cùng nhận ra nó to hơn khoảng trống thiết kế đúng 1cm. Đừng quên tính cả không gian lối đi đủ rộng để nhân viên di chuyển, mở tủ lạnh và lò nướng. Cả Zuni và Wrapsody đều hoạt động tương đối hiệu quả với lối đi lần lượt rộng 0,9 và 1m trong khu tráng miệng và đồ nóng. Ở một số thành phố, chiều rộng lối đi được quy định trong luật, vậy nên hãy kiểm tra và đối chiếu lại với cơ quan xây dựng tại địa phương.

KHU NHẬN ĐỒ

Bước đầu tiên trong quy trình sản xuất ở nhà hàng là nhận giao đồ ăn, thức uống, đồ làm vệ sinh và các dụng cụ khác. Bất cứ khi nào có thể, hãy để khu nhận đồ và lưu trữ gần nhau, dễ tiếp cận lẫn nhau để tăng hiệu quả. Thậm chí, hãy thiết kế sao cho khu sơ chế và bếp cũng có thể dễ dàng tiếp cận nơi nhận và lưu trữ hàng. Ví dụ, hàng chuyển tới có thể được nhận qua cửa sau dẫn vào kho, và kho này nằm liền kề với khu sơ chế và bếp.

Dĩ nhiên, các kiểu bài trí bếp này không phải lúc nào cũng thực hiện được. Đặc biệt ở các thành phố lớn, không phải lúc nào cũng có thể đi vào khu lưu trữ và bếp thông qua cửa sau. Thay vào đó, không hiếm khi chúng ta thấy các bếp trưởng đứng trên vỉa hè, kiểm tra và nhận giao hàng thông qua một cửa hầm trên vỉa hè. Trong những trường hợp đó, các nhà quản lý nhà hàng thông minh đã đặt nơi lưu trữ và sơ chế dưới tầng hầm. Trong một số trường hợp, khu lưu trữ và sơ chế được đặt bên dưới bếp, có thể đi vào bếp dễ dàng thông qua một cầu thang. Không gian tầng hầm có thể là một điểm cộng vì nó thường rẻ hơn nhiều so với diện tích mặt đất.

Bạn cần một cái cân chính xác. Với phần lớn nhà hàng nhỏ và vừa, loại cân 100 pound là đủ dùng. Cân nặng chuẩn của một kệ khoai tây hoặc túi cà rốt là 50 pound. Hiếm khi một nhà hàng cỡ vừa nhận giao hơn 100 pound thịt, gia cầm hoặc cá. Một nhà hàng lớn sẽ cần loại cân từ 50-200 pound. Cân cơ hoặc cân điện tử, và giá của chúng có thể khác nhau. Cân điện tử chính xác và dễ đọc, nhưng đắt tiền hơn. Dù chọn loại nào, hãy mua loại cân thương mại có độ bền cao. Một nguồn tốt để tìm thông tin về cân là Edlund Company ở Vermont.

Hãy đảm bảo nơi nhận hàng được thắp sáng đầy đủ để nhân viên có thể nhìn thấy sản phẩm và kiểm tra hóa đơn. Với các khu vực

nhận hàng trong nhà, hãy dùng đèn neon vì chúng sáng và tiết kiệm điện. Ở những khu vực đó, các yêu cầu về y tế sẽ bắt buộc đèn phải có tấm bảo vệ nhân viên và thực phẩm khỏi kính vỡ bắn vào nếu bóng đèn bị nổ.

Một chiếc xe nâng tay hoặc xe đẩy tay sẽ giúp chuyển đồ từ nơi nhận đến nơi lưu trữ nhanh hơn, dễ hơn, và kết quả là tiết kiệm hơn.

KHU VỰC LƯU TRỮ

Khi đã có hết mọi thứ trong tay, bước tiếp theo là đảm bảo bạn có nơi để cất giữ hàng trong khi vẫn có thể dễ dàng tiếp cận chúng. Lưu trữ có lẽ là một trong những khía cạnh hay bị bỏ qua nhất trong vận hành nhà hàng. Nếu bạn là một nhà sưu tập, hãy tìm quanh trong nhà hoặc căn hộ để xem có bao nhiêu thứ bạn đã lôi về và chất đống trong nhà. Giờ đây, hãy nhân con số đó với 50, bạn sẽ hình dung được phần nào những gì xảy ra trong nhà hàng. Lưu kho có tổ chức sẽ chiếm ít nhất 1/5-1/4 không gian phía sau nhà. Hãy tưởng tượng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn thiếu tổ chức. Nói tóm lại, đừng ước lượng nhầm nhu cầu lưu kho của bạn.

Lưu kho thường được chia thành ba loại: khô, lạnh và đông đá. Số lượng lưu kho mỗi loại sẽ tùy thuộc vào hình thức nhà hàng, tần suất nhận hàng, quy mô và thành phần thực đơn, số lượng bữa ăn bạn phục vụ. Các thực đơn chủ yếu dựa vào đồ ăn đông lạnh hoặc đóng hộp sẽ cần nhiều không gian lưu trữ khô và đông lạnh. Nếu có kế hoạch mở nhà hàng nhanh hoặc giao hàng tận nhà, đừng quên lưu trữ cả dụng cụ dùng một lần và giấy ăn. Ngoài ra, cơ quan y tế ở phần lớn các thành phố sẽ yêu cầu bạn phải lưu trữ dụng cụ vệ sinh cùng hóa chất tách biệt khỏi nơi cất hàng khô và giấy ăn để tránh ô nhiễm.

Để lên kế hoạch lưu trữ, hãy xác định chủng loại và số lượng các món lưu kho bạn cần và thời điểm cần dùng. Bạn có thể hình dung tương đối khi xác định số lượng khách hằng ngày và hằng tuần trong bản nghiên cứu khả thi tài chính.

Bước tiếp theo là nhận diện loại đồ ăn thức uống bạn cần. Để biết điều này, hãy sử dụng thực đơn món ăn sơ bộ để xác định và tạo một danh sách chi tiết những thành phần cần thiết để chuẩn bị tất cả các món. Tiếp theo, hãy quyết định bao nhiêu món dễ hư hỏng (thịt, cá, gia cầm và rau củ) sẽ được đặt hàng tươi sống hoặc đông lạnh, và bao nhiêu phần trăm các món trong thực đơn là đồ hộp. Quy trình này sẽ giúp bạn quyết định cách phân bổ các dạng

lưu trữ khô, lạnh và đông đá. Đừng quên tính đến thời điểm giao hàng. Hãy tìm hiểu liệu bạn có thể nhận giao hàng mỗi ngày mà không cần đặt số lượng tối thiểu; điều này sẽ càng giảm nhu cầu lưu kho và giúp các món được phục vụ luôn tươi ngon.

Chìa khóa để lưu kho hiệu quả, đặc biệt là ở nơi chật hẹp, là lắp giá cho hợp lý. Lựa chọn đúng chiều rộng, chiều dài và chiều cao của giá sẽ giúp bạn tối đa hóa khả năng lưu trữ. Nói chung có hai kiểu giá: giá lưới mở và giá đáy kín. Cả hai đều có nhiều loại làm bằng chất liệu khác nhau, bao gồm thép không gỉ, nhựa, thép tráng vinyl, hoặc nhôm được mạ; và mức giá của từng loại cũng khác nhau. Eagle Group làm các loại giá có lớp chống khuẩn. Với các loại hàng dễ hư hỏng, đặc biệt là trong khu trữ lạnh, hãy dùng giá làm bằng các thanh hoặc lưới cho thoáng khí. Không khí càng được lưu thông quanh các sản phẩm lưu trữ, vi khuẩn có hại càng khó phát triển. Thông khí cũng giúp tăng độ hiệu quả sử dụng năng lượng của hệ thống làm lạnh. Giá để hàng làm bằng lưới giúp dễ tìm hàng và không bám bụi. Tuy thế, các giá này không phù hợp để lưu trữ các loại hàng có thể bị chảy nước. Một cách tốt để tránh ô nhiễm khi sử dụng giá lưới là để các đồ dễ làm ô nhiễm các món khác trong hộp kín chắc chắn. Một phương pháp khác là dùng giá kim loại kín, tuy cách này có nhược điểm lớn là không lưu thông được khí, nhưng lại dễ lau rửa.

Hai khía cạnh quan trọng khác cần cân nhắc về giá để đồ là độ dẻo và độ bền. Như bạn có thể đã đoán ra, giá lưu trữ càng chắc chắn thì càng đắt. Hãy kiểm tra bảng kê thông số hoặc hỏi nhà cung cấp để xác định khả năng chịu lực của mỗi giá kệ. Tương tự, các chất liệu đánh bóng có độ bền cao thường đắt tiền. Thép không gỉ, polymer, vinyl và giá mạ epoxy (vốn không gỉ) thường đắt tiền hơn giá mạ crom. Các chất liệu không gỉ là lựa chọn lý tưởng cho kho lưu trữ lạnh và đông đá. Bạn có thể sử dụng hỗn hợp các loại giá, dùng loại mạ crom rẻ tiền hơn cho khu đồ khô và loại chống gỉ cho các đồ trữ lạnh hoặc đông đá.

Để tối đa hóa khả năng lưu trữ, hãy tìm loại điều chỉnh được chiều cao. Các cột cho phép điều chỉnh chiều cao giá dọc theo chiều dài giá cực kỳ giá trị trong việc lưu trữ các loại đồ có chiều cao khác nhau. Đặc điểm này cũng giúp chúng ta dễ dàng thực hiện các yêu cầu y tế, trong đó quy định về việc giá lưu trữ phải cách mặt sàn ít nhất 16cm. Đừng quên chừa lại tối thiểu 0,9m giữa các giá để lấy lối đi.

Nếu nơi lưu trữ cao và hẹp, hãy tận dụng tối đa chiều cao của phòng. Một nhà sản xuất, Metro, cung cấp các giá với chiều cao từ

35cm đến 2,2m. Nếu nơi lưu trữ của bạn rộng và thấp, hãy tận dụng tối đa khả năng lưu trữ bằng cách dùng các giá rộng theo chiều ngang. Phần lớn các giá có cỡ 35, 45, 55 và 60cm. Hãy cẩn thận với các giá quá rộng, vì nhân viên thường có xu hướng dùng các món để ở phía trước. Ngoài ra, khi kiểm hàng lưu kho, chúng ta rất dễ bỏ qua các món để ở phía sau, đặc biệt là các hộp nhỏ. Nếu sử dụng giá rộng, hãy nhớ phải luân chuyển hàng lưu kho thường xuyên để giữ sản phẩm được tươi và tránh mua quá nhiều. Các giá có chiều dài 60-70cm. Hãy sử dụng loại có chiều dài sao cho hiệu quả nhất và tối đa hóa được không gian lưu trữ. Ngoài ra, hãy nhớ rằng các giá dài hơn chịu lực kém hơn giá ngắn. Một nguồn thông tin tốt để tham khảo về các lựa chọn giá lưu trữ là www.shelvingworld.com.

Bạn cũng sẽ cần không gian lưu trữ trong bếp dành cho nồi, chảo, đĩa, gia vị khô, các gia vị khác và dụng cụ làm bếp như thìa và kẹp. Một số loại giá đã mô tả trên đây có thể được dùng cho mục đích này. Các giá gắn vào tường có thể được đặt khéo léo trên hoặc dưới quầy và tủ lạnh. Bếp cũng có thể được đặt hàng kèm tủ và ngăn lưu trữ, cùng với giá gắn vào bề mặt phía sau hoặc ống khói. Giá treo nồi cũng rất hữu ích. Bạn có thể tìm thấy nhiều loại giá phía trên, phía dưới và tủ, bao gồm cả loại có khóa để dự trữ đồ uống có cồn.

Thiết bị lưu trữ lạnh

Giữ lạnh đúng cách giúp đồ ăn lâu hỏng. Phần lớn nhà hàng thường có ba loại tủ lạnh: loại tủ đứng lớn, loại nhỏ và loại cá nhân dưới quầy.

Đúng như tên gọi, tủ đứng lớn là loại tủ lạnh hoặc tủ đông đá đủ lớn để một người có thể bước hẳn vào trong. Những loại tủ này được dùng cho các món đồ lớn lưu trữ lâu và lưu trữ ngắn hạn các loại đồ dễ hỏng được sơ chế theo từng mẻ lớn. Số lượng lớn các loại hoa quả dễ hỏng, sản phẩm từ sữa, rau củ hoặc thịt thường được đưa vào đây nhanh nhất có thể từ khu nhận hàng để duy trì độ tươi. Tương tự, khi các loại đồ được chuẩn bị theo mẻ lớn – như súp và món hầm – thường được lưu trữ trong tủ lớn sau khi để nguội. Giống như các khía cạnh khác về mặt lưu kho, nhu cầu lưu trữ bằng tủ cỡ lớn cũng phụ thuộc chủ yếu vào tần suất nhận hàng, quy mô và thành phần thực đơn, cùng số bữa ăn mà bạn phục vụ. Nhiều người quản lý nhà hàng phạm sai lầm là dành quá nhiều hoặc quá ít không gian lưu kho bằng tủ cỡ lớn. Hãy nhớ rằng không gian (và điện năng dùng để duy trì hệ thống trữ lạnh) có thể rất đắt đỏ, vậy nên đừng coi nhẹ việc cân nhắc kế hoạch lưu

trữ dạng này.

Các tủ cỡ lớn có cấu tạo gồm vách cách nhiệt, trần và sàn. Tấm sàn có nhiều kích cỡ và có thể nhanh chóng lắp đặt tại chỗ. Giá của chúng dao động tùy theo chất liệu, thép không gỉ là loại đắt nhất. Các loại khác gồm vinyl và nhôm. Bạn cũng cần có bộ phận nén khí; hãy lựa chọn kích cỡ phù hợp với kiểu tủ lạnh. Bộ phận nén khí có thể được lắp đặt gần lối vào hoặc cách đó tối đa 7m. Nếu có thể, hãy đặt máy nén khí xa bếp và các khu làm việc khác vì chúng tỏa ra rất nhiều nhiệt. Phần lớn các lựa chọn giá lưu trữ liệt kê bên trên cũng có thể dùng với tủ lạnh đứng cỡ lớn.

Vị trí lý tưởng cho loại tủ đứng lớn là giữa nơi nhận hàng, sơ chế và bếp. Như chúng ta hẳn cũng thấy, điều này không phải lúc nào cũng thực hiện được. Ở Zuni, loại tủ này được đặt dưới tầng hầm gần khu vực nhận và lưu trữ; bếp và khu vực sơ chế nằm trên tầng. Khi không gian tại cửa hàng bị giới hạn, các tủ lưu trữ đứng lớn có thể được lắp ngoài trời. Một cách nữa mà nhiều nhà hàng nhỏ sử dụng là chỉ dùng tủ lạnh cỡ nhỏ và tủ cá nhân dưới quầy.

Các loại tủ còn lại – tủ cỡ nhỏ và tủ cá nhân đặt dưới quầy, còn gọi là tủ có bề mặt làm việc bên trên hoặc tủ thấp – là một phần không thể thiếu trong thiết kế khu làm việc. Tủ nhỏ về cơ bản là giống với tủ tại nhà ngoại trừ việc nó lớn hơn và được thiết kế để dùng với tần suất cao. Tủ lạnh dưới quầy là loại tủ được thiết kế để đặt vừa bên dưới quầy làm việc, có thể lắp đặt ở khắp nơi trong bếp – trong khu đồ nóng, khu lưu trữ và đồ lạnh, khu làm đồ tráng miệng. Trong các căn bếp nhỏ, khu lưu trữ và tráng miệng thường là một. Ở khu đồ nóng, hãy chọn các loại tủ lạnh có thể giữ nhiệt độ chuẩn dù đặt gần lò nướng và bếp.

Các tủ cỡ nhỏ và thấp thường được dùng để lưu trữ ngắn hạn thịt, hải sản và thịt gia cầm sau khi đã rửa sạch và sơ chế, cũng như các sản phẩm từ sữa và gia vị đã chế biến, ví dụ tỏi phi, hành thái nhỏ, ớt chuông hoặc cà chua cần dùng để nấu các món theo yêu cầu.

Các tủ cỡ nhỏ thường được đặt ở vị trí dễ tiếp cận từ khu vực làm việc. Những tủ đặt dưới quầy có bề mặt làm việc bên trên là lựa chọn hoàn hảo để sử dụng tối đa không gian trong các căn bếp nhỏ, vì chúng cung cấp không chỉ không gian trữ lạnh mà còn cả bề mặt để thái và băm. Loại thiết bị kiểu này cho phép bếp trưởng và đầu bếp chuẩn bị, bọc và giữ lạnh vừa nhanh vừa hiệu quả.

Tủ dưới quầy có nhiều chức năng ví dụ như cửa mở một nửa hoặc cả cánh cửa. Cửa mở một nửa giúp tiết kiệm điện năng. Các cửa

này có thể trong suốt hoặc kín. Điều này rất quan trọng vì mở cửa tủ lạnh quá nhiều hoặc đưa đồ quá nóng vào (ví dụ đồ vừa sôi) sẽ khiến tủ lạnh hoạt động kém dẫn đến hỏng đồ ăn. Các tủ có cửa trong suốt cũng giúp tiết kiệm năng lượng vì nhân viên bếp không phải mở ra để xem bên trong có gì.

Nhiều tủ đặt dưới quầy có thể được thiết kế kiểu ngăn kéo thay vì cửa mở. Các loại tủ này cũng lắp kèm nhiệt kế bên trong hoặc bên ngoài. Giống tủ đứng lớn, máy nén khí có thể đặt tách riêng hoặc gắn kèm, và chúng được gộp vào giá mua ban đầu. Để tìm hiểu thêm về các loại tủ lạnh và tủ lưu trữ phù hợp, hãy liên lạc với True Refrigeration ở Missouri. Các lựa chọn trên đó cực kỳ đáng kinh ngạc.

Phần lớn các loại tủ đứng nhỏ và tủ đặt dưới quầy có thể được sửa chữa theo yêu cầu. Giá cả khác nhau tùy vào chất liệu, chức năng đặc biệt và nhà sản xuất. Hãy để ý tới các đặc điểm sau:

- Tất cả bằng kim loại hàn
- Khoang bên trong không có khớp nối
- Khả năng tự rã đông
- Lớp cách nhiệt bằng nhựa Polyurethane
- Cửa tự đóng
- Bảo hành tối thiểu năm năm cho máy nén khí và động cơ.

Lưu trữ rác thải

Cuối cùng, đừng quên lập kế hoạch lưu trữ rác thải. Một “cái may” của việc đông khách là bạn sẽ thải ra rất nhiều rác thải. Nếu không để tâm, thành công của bạn sẽ không “thơm tho” lắm đâu. Một khía cạnh thường bị bỏ qua trong việc lập kế hoạch không gian phía sau nhà, và cụ thể là ở trong bếp, là có đủ chỗ đặt thùng rác. Trong mỗi khu vực làm việc, đồ nóng và đồ lạnh, và ở từng chỗ nấu nướng, đặc biệt là nơi sơ chế, nhân viên bếp sẽ thải ra nhiều rác như vỏ rau củ và các phần thịt thừa, hải sản và gia cầm. (Đây là rác thải ướt.) Có sẵn thùng rác sẽ giúp quá trình sơ chế được dễ dàng và hiệu quả.

Trong khi chờ loại bỏ chúng, bạn cần phải lưu các sản phẩm thừa của quá trình sơ chế, nấu nướng và phục vụ, kể cả các phần thức ăn thừa của khách hàng, hộp carton, vỏ đồ hộp và chai đồ uống rỗng. Ở vùng nông thôn và ngoại thành, các công ty xử lý rác được trả tiền để cung cấp thùng rác cỡ lớn đáp ứng theo nhu cầu,

nhưng bạn vẫn sẽ phải chọn vị trí đặt các thùng rác. Ở các thành phố lớn, nơi dịch vụ dọn rác hoạt động sáu tới bảy tối mỗi tuần, việc lưu rác có thể nhẹ nhàng hơn. Tuy thế, tùy vào quy mô hoặc khối lượng công việc, lưu trữ rác thải có thể trở thành vấn đề, đặc biệt là ở khu vực thời tiết nóng hoặc vào mùa nóng. Một số vùng ở New York có mật độ nhà hàng cao có thể gây ra hiện tượng bốc mùi vào các đêm mùa hè nóng bức ngay trước giờ dọn rác. Nếu có không gian, hãy cân nhắc lắp một hệ thống trữ rác lạnh cho các loại rác ướt.

Một cách để giảm khối lượng rác ướt là lắp máy xử lý thức ăn thừa. Chúng có nhiều kích cỡ khác nhau và giá tương ứng với kích thước động cơ. Nhiều thị trấn và thành phố khuyến khích tự xử lý rác, vốn là một cách làm thân thiện với môi trường vì chúng giảm bớt nhu cầu chôn rác thải. Tuy thế, chúng không phù hợp với tất cả các loại đường cống và cần được phê duyệt trước khi lắp đặt.

THIẾT BỊ NẤU VÀ VỊ TRÍ LẮP ĐẶT

Một sai lầm mà nhiều nhà quản lý nhà hàng hay mắc phải – tin hay không tùy bạn – chính là mua thiết bị chỉ vì họ cho rằng nó sẽ vừa vặn một khoảng trống nhất định trong bếp. Khi trang bị cho nhà hàng mới của mình, bạn cần phải lựa chọn loại thiết bị phù hợp nhất với các món trong thực đơn. Ví dụ khi lựa chọn loại bếp, bạn cần biết khi mua loại bếp lửa, bếp mặt phẳng hay bếp có vỉ cái nào sẽ thực tế và hiệu quả. Cách tốt nhất để tìm hiểu về các loại thiết bị khác nhau có trên thị trường là tới dự một buổi triển lãm dành cho nhà hàng. Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia và Hiệp hội Nhà sản xuất Thiết bị Dịch vụ Ăn uống Quốc gia (NAFEM) thường tổ chức các sự kiện kiểu này rất lớn.

Trong các nhà hàng, có hai kiểu nấu ăn: nấu bằng nhiệt khô (xào, rán quay, nướng vỉ và nướng trên lửa) và nấu bằng nhiệt ẩm (hấp, om hay luộc). Trong các nhà hàng lớn phục vụ số lượng nhiều, phần lớn việc nấu nướng được thực hiện trong khu đồ nóng riêng, nơi này thường đặt ở phía sau bếp. Các thiết bị nấu bằng nước số lượng lớn thường được gộp thành nhóm trong khu này bao gồm chảo om nghiêng, nồi nấu bằng hơi và lò nướng chia ngăn. Khu vực đồ ăn nóng còn lại là nơi tất cả các món nấu theo yêu cầu bằng nhiệt độ cao được chuẩn bị. Khu này hay đặt ở phía trước của bếp. Nhiệt khô, các thiết bị nấu nhanh thường được lắp đặt trong khu này bao gồm bếp lửa, vỉ nướng, bếp nướng, lò nướng, chảo rán và các thiết bị giữ nóng ngắn hạn ví dụ như bàn giữ nhiệt.

Ở đa số các địa phương, cả hai kiểu nấu ăn này phải được thông

gió hoặc đặt dưới ống hút mùi và có thiết bị cứu hỏa đặt ngay bên cạnh. Các hệ thống hút nhiệt, dầu và chữa cháy không chỉ đi kèm với nhiều quy định nghiêm ngặt mà còn rất đắt tiền. Ví dụ ở New York, riêng chi phí để lắp ống hút khí bên ngoài là 4.500-5.000 đô-la *mỗi tầng* của cả tòa nhà. Điều này có nghĩa là nếu chọn địa điểm dưới tầng trệt của một tòa nhà 10 tầng, bạn sẽ phải mất khoảng 50.000 đô-la để chạy ống từ tầng trệt lên tầng thượng. Bạn sẽ phải nộp các bản vẽ kiến trúc và cơ khí chi tiết, trong đó ghi rõ loại thiết bị sẽ được sử dụng dưới ống hút mùi, cùng với những bản vẽ hệ thống chữa cháy nộp cơ quan phòng cháy chữa cháy phê duyệt. Phần lớn các kiến trúc sư và nhà thầu chuyên môn xây dựng nhà hàng có thể giới thiệu cho bạn một số nhà thầu phòng cháy chữa cháy để bạn có thể tổ chức đấu thầu. Ở một số bang, các chuyên gia chữa cháy được cấp phép phải kiểm tra hệ thống chữa cháy sáu tháng một lần. Nếu không thực hiện kiểm tra, bạn sẽ không thể mua bảo hiểm cho nhà hàng của mình, và phòng cứu hỏa tại địa phương sẽ phạt các vi phạm, có thể khiến nhà hàng bị đóng cửa.

Trong cuốn sách này, tôi sẽ giới hạn các trình bày của mình cho nhà hàng chỉ dùng thiết bị nhiệt khô, thứ gần như tiêu biểu cho phần lớn các nhà hàng bình dân độc lập. Bạn có thể nấu bằng nhiệt ẩm chung trong khu nhiệt khô, vì phần lớn hoạt động nấu ăn có thể được thực hiện trên một bếp lửa khi vắng khách, hoặc khi nhà hàng chưa mở cửa. Các bếp hầm nhỏ hơn và bếp phẳng (piano) cũng có thể được sử dụng cho mục đích này. Dĩ nhiên, bạn nên chia hai khu bếp riêng nếu có thể đầu tư nhiều cho không gian rộng hơn và mua nhiều thiết bị hơn, và nếu mức doanh số dự kiến đủ cao khiến chúng trở nên đáng được đầu tư. Tuy thế, phần lớn các chủ nhà hàng mới vào nghề không phục vụ số lượng lớn để đáng đầu tư nhiều như vậy.

Bếp ga

Thiết bị được dùng nhiều nhất ở khu đồ xào là bếp ga. Về cơ bản, nó giống hệt với bếp ở nhà bạn: một vài bếp lửa và một lò nướng. Tuy thế, điểm khác với bếp ở nhà, nơi bạn có thể dùng để nấu một hoặc hai bữa mỗi ngày, bếp của nhà hàng sẽ hoạt động không nghỉ từ lúc mở cửa đến lúc đóng cửa. Nó sẽ được dùng để xào, luộc, nướng, quay và thỉnh thoảng để rán. Không có gì ngạc nhiên, bếp lửa thường được gọi là con ngựa cày hay xương sống của căn bếp.

Khi lựa chọn chủng loại và kích cỡ bếp, hãy cân nhắc số món trong thực đơn sẽ được nấu trước rồi sau chỉ cần hâm lại, giữ nóng (ví dụ bằng bàn nhiệt rồi bày ra đĩa khi cần), hay phục vụ riêng từng món. Thường thì nếu nhân viên bếp càng phải làm nhiều món

riêng theo yêu cầu, bạn càng cần nhiều thiết bị nhiệt độ cao như bếp nấu, lò nướng thông thường và lò nướng có quạt thổi. Tương tự, các thực đơn có nhiều món chỉ cần dùng bàn giữ nhiệt thì nhà bếp cũng cần ít bếp và lò nướng hơn. Nghĩa là để hâm nóng lại, bạn sẽ cần nhiều lò nướng hơn và ít bếp nấu hơn. Các điểm quan trọng cần cân nhắc khác bao gồm số lượng bữa ăn được phục vụ trong giờ cao điểm và những loại thiết bị nấu nướng khác (bếp nướng, rán,...) trong khu đồ nóng.

Các bếp nhà hàng (còn được gọi là bếp cà phê) nhỏ hơn và không chắc chắn bằng những loại bếp công suất lớn, và giá rẻ bằng một nửa. Ở Zuni, do kích thước nhà bếp, số lượng chỗ ngồi và số lượng phục vụ, chúng tôi có thể sử dụng bếp nhà hàng tương đối thành công. Như bạn có thể dự đoán, các bếp công suất lớn được làm bằng chất liệu nặng hơn, nhìn xù xì và bền hơn. Mỗi bếp lửa có công suất trung bình 30.000 BTU, nấu nhanh hơn nhiều các bếp nhà hàng thông thường. Con số trung bình của bếp nhà hàng là 20.000 BTU mỗi giờ cho mỗi bếp lửa, dù một số loại có công suất lên đến 27.000 BTU một giờ. Vậy nên, càng có kế hoạch phục vụ số lượng lớn, bạn càng phải cân nhắc mua loại công suất lớn.

Tìm loại bếp phù hợp với nhu cầu không quá khó khăn vì phần lớn các nhà sản xuất có thể lắp bếp theo yêu cầu để thỏa mãn gần như mọi hình thức hoạt động. Với bếp ga, ống thoát ga (bộ phận mà chỉ bếp ga mới có) cung cấp không gian lắp giá, hút hơi ga về phía ống hút mùi, và cũng là mặt phía sau để tránh mỡ bắn vào tường phía sau bếp. Thường thì các bề mặt bếp được thiết kế thành từng khoảnh 30cm cho phép bạn kết hợp lò nướng, bếp lửa, bếp phẳng, lửa nướng và vỉ. Vì phần lớn các nhà sản xuất lớn đều có nhiều mẫu kết hợp sẵn, bạn có thể không cần mua loại sản xuất theo yêu cầu để tận dụng tối đa không gian. Ví dụ, chỉ vài năm trước, các nhà hàng có thể mua loại bếp nhà hàng tiêu chuẩn rộng 1,5m đầy đủ chức năng với sáu bếp lửa, một bếp nướng, hai lò nướng, một vỉ nướng và một ống thoát hơi bằng thép không gỉ với một giá để đồ với giá cả cực kỳ phải chăng. Với khả năng kết hợp ba khu nấu ăn – đồ xào, nướng lửa và nướng vỉ – trên cùng một thiết bị, một nhà hàng nhỏ có thể phục vụ số lượng đáng kinh ngạc chỉ bằng một thiết bị duy nhất.

Sẽ tiết kiệm và hiệu quả hơn về lâu dài nếu bạn chọn dùng thiết bị sản xuất theo yêu cầu phù hợp với thực đơn của bạn, từ đó phù hợp với nhu cầu nấu ăn. Hẳn bạn sẽ hài lòng khi biết rằng trừ các thiết bị tủ lạnh sản xuất theo yêu cầu, các loại bếp thiết kế theo yêu cầu lại không đắt hơn bếp làm sẵn là bao.

Tùy vào nhu cầu, bạn có thể đặt các loại bếp có hoặc không có lò nướng. Phần lớn các nhà sản xuất cho khách hàng lựa chọn dùng một, hai hoặc không có lò nướng. Kích thước lò nướng thường tùy thuộc vào kích thước khay nướng tiêu chuẩn, 45×60cm. Lò nướng gắn với bếp là loại rẻ nhất trên thị trường. Một số nhà sản xuất còn lắp lò nướng có quạt thổi, loại này đắt hơn nhưng nấu nhanh hơn nhiều so với lò nướng thông thường. Loại lò nướng này thường đủ lớn cho khay cỡ 45×65cm, và chỉ cao 35cm. Các bếp gắn lò nướng có quạt thổi cũng lớn hơn bếp thông thường. (Chúng ta sẽ thảo luận thêm về lò nướng có quạt thổi sau.)

Việc lắp đặt lò nướng dưới bếp rất thuận tiện, nhưng cũng có những trường hợp tách biệt lò nướng ra khu riêng hiệu quả và tiết kiệm hơn. Ngoài ra, kích thước lò nướng đặt dưới bếp thường nhỏ hơn loại tách rời. Nếu bạn định sử dụng lò nướng tách rời nhưng cần thêm không gian lưu trữ, các loại bếp có ngăn trữ đồ cũng có trên thị trường. Thường các ngăn lưu trữ được dùng để cất chảo xào và nhưng thiết bị làm bếp nhỏ khác.

Vận hành căn bếp diện tích nhỏ

Christine Mullen từ Cav Wine Bar and Kitchen

Mùa thu năm 2005, khi mở Cav Wine Bar and Kitchen tại San Francisco, chúng tôi biết mình sẽ phải thu nhỏ diện tích bếp thì mới đạt được mục tiêu lợi nhuận. Trên diện tích 450m^2, chúng tôi muốn có một quầy rượu thật rộng rãi và phòng ăn đủ 50 chỗ ngồi thoải mái thực khách. Chúng tôi cũng muốn nhà hàng phải có hai nhà vệ sinh. Sau khi diện tích này được phân chia một cách hiệu quả cho phép luồng di chuyển của khách và phục vụ được mượt mà trong khu vực quầy bar và phòng ăn, lối ra vào khu vệ sinh, tôi chỉ còn 45m^2 cho căn bếp và khu chế biến.

Vì mục tiêu của chúng tôi tại Cav là khiến việc thưởng thức rượu giảm bớt nghi thức, trở nên cởi mở và dễ tiếp cận hơn, thử thách của tôi là tạo nên một thực đơn vừa phong phú vừa đa dạng, với bộ sưu tập hơn 300 loại rượu vang đến từ khắp nơi trên thế giới. Để hoàn thành mục tiêu này, thực đơn phải có cả món mặn và món ngọt, với hương vị và kết cấu khác nhau, sử dụng đa dạng phương pháp chế biến như xào, bỏ lò, nướng, quay, om, rán và ăn sống. Từ đó, tôi biết mình phải lựa chọn các thiết bị bao gồm bếp nấu, lò nướng, vỉ nướng than và chảo rán ngập dầu.

Do giới hạn không gian và độ phức tạp của thực đơn, thử thách

đầu tiên của tôi là lựa chọn những thiết bị có thể xếp vừa diện tích chật hẹp nhưng vẫn cho phép chế biến thật nhanh. “Con ngựa cày” của tôi vì thế phải là một bếp nấu sáu lô, có lò nướng quạt. Như bạn có thể tưởng tượng, sau khi đã sắp xếp các thiết bị nấu – bếp nấu sáu lô, vỉ nướng dài 0,6m, một bếp rán hai giỏ, hai mặt quầy làm việc dài 1,5m, tủ lạnh thấp và máy rửa bát ba ngăn – vào diện tích 45m^2, do vậy không còn nhiều chỗ cho nhân viên. Toàn bộ đội ngũ nhân viên bếp của tôi vì thế chỉ có bếp phó, phụ bếp và tôi.

Mọi người vẫn thường hỏi tôi: “Làm thế nào bạn có thể chế biến một thực đơn phức tạp như vậy trong nhà hàng cỡ này, với diện tích chật hẹp và số lượng nhân viên ít ỏi như vậy?” Câu trả lời rất đơn giản: lập kế hoạch và chuẩn bị kịp thời. Để bắt đầu phục vụ lúc 5 giờ chiều vào những ngày bận rộn, tôi và nhân viên phải bắt đầu làm việc từ khoảng 12 giờ trưa. Điều này cho chúng tôi đủ thời gian để kiểm tra những đơn hàng đặt trước và bắt tay vào thực hiện những công đoạn mise en place (chuẩn bị) cần thiết để khi đơn đó được đưa vào bếp, chúng tôi có thể nấu và trình bày thật đẹp mắt và nhanh chóng.

Làm việc trong không gian chật hẹp buộc tôi phải sáng tạo trên nhiều khía cạnh khác ngoài tạo thực đơn. Ví dụ, với diện tích nhỏ và ít nhân viên, chúng tôi phải căn thời gian chuẩn bị thật chính xác vì thông thường chúng tôi sẽ phải sử dụng lò nướng duy nhất hoặc bếp nấu để chế biến những món quay nấu chậm và các món tráng miệng.

Nhận nguyên liệu tươi sống đúng thời điểm, sắp xếp ngăn chế biến nhanh, đội ngũ nhân viên được huấn luyện kỹ càng và trung thành – những người tôi thực sự tôn trọng và quý mến – tất cả đều có công rất lớn trong việc giúp chúng tôi hoàn thành mục tiêu.

Nếu không cần lò nướng hoặc ngăn trữ đồ, bạn có thể lắp bếp nấu trên một giá chuyên dụng hoặc trên tủ lạnh hay tủ đông đá. Nếu bạn cần phải làm việc trong không gian hẹp và có đủ tiền chi trả, hãy cân nhắc mua loại bếp có kèm ngăn lạnh. Tủ lạnh gắn kèm có ngăn kéo là lựa chọn rất tuyệt vời để giảm số bước di chuyển và khiến căn bếp của bạn trở nên hiệu quả hơn. Ngoài ra, bạn có thể đặt các tủ lạnh tách rời có ngăn kéo hoặc cửa mở. Kiểu thiết bị làm lạnh này được thiết kế đặc biệt cho môi trường nhiệt độ cao và cũng rất tiết kiệm điện lượng. Ở nơi chật hẹp, kiểu thiết bị này giúp tiết kiệm không gian, xếp chồng các thiết bị tạo nên không gian làm việc, nơi các bếp trưởng và đầu bếp chỉ cần xoay người

theo các hướng. Nó giảm số bước di chuyển cho bếp trưởng và đầu bếp khi nấu và trình bày bất kỳ món nào trong thực đơn. Tương tự quy tắc một bước trong việc bài trí quầy bar, ở đây đầu bếp chỉ cần đi một bước chân là có thể nấu và trình bày món ăn.

Nếu định mở nhà hàng cao cấp với căn bếp mở, bạn có thể cân nhắc đảo bếp kiểu châu Âu, ví dụ như bếp Waldorf. Với cách đảo bếp, bếp trưởng và đầu bếp có thể làm việc bên cạnh và đối diện nhau, cho phép họ dễ dàng chuyển đồ ăn qua lại, tiết kiệm số bước di chuyển. Các loại bếp này rất phổ biến ở châu Âu trong nhiều thập kỷ và cũng đang dần phổ biến hơn ở Mỹ trong các căn bếp phục vụ số lượng lớn cao cấp, đặc biệt là các căn bếp mở, tuy nhiên, chúng lại có giá cao hơn nhiều so với các kiểu bếp truyền thống.

Bếp điện

Ở phần lớn các vùng trên khắp nước Mỹ, khí tự nhiên rẻ hơn điện, nên đây là nguồn năng lượng chính được sử dụng trong bếp nhà hàng. Một số bếp trưởng thích dùng ga hơn vì nó có thể truyền nhiệt ngay lập tức, không cần thời gian làm nóng như bếp điện.

Tuy thế, ở một số địa điểm, điện và ga đóng can là nguồn nhiệt duy nhất. Nếu không thể dùng ga hoặc điện mà buộc phải dùng ga đóng can, hãy nhớ nói với nhà buôn thiết bị để các bếp ga của bạn có thể được chỉnh sửa phù hợp với việc dùng propane. Quan trọng hơn, ga đóng can tỏa ít nhiệt hơn ga tự nhiên khoảng 25% , như thế nghĩa là thời gian nấu ăn sẽ lâu hơn. Nếu đang tính phục vụ số lượng lớn bằng ga đóng can, bạn sẽ cần thêm bếp và không gian phía trên bếp.

Ở những nơi không thể lắp đường ga hoặc quá nhỏ để lắp hệ thống bảo vệ nhiệt bắt buộc cho lò ga, bếp điện có những lợi thế riêng. Bằng cách sử dụng các thiết bị như bếp từ, lò nướng có quạt thổi và lò FlashBake, các bếp trưởng và chủ nhà hàng mới vào nghề có thể tạo thực đơn giới hạn, nhà hàng quy mô nhỏ khắp đất nước. Một nhà hàng kiểu đó rộng 228m^2 tên là Slow ở Berkeley đã sử dụng lò nướng có quạt thổi và bếp từ để nấu tất cả các món. Cũng bằng cách sử dụng hai loại thiết bị nấu nói trên, nhà hàng Christopher Blue đã tiết kiệm được hàng nghìn đô-la tiền đường ống và hút khí.

Tìm bếp điện trong các trường hợp không thể sử dụng ga tự nhiên không phải vấn đề quá lớn. Nhiều loại bếp dùng ga tự nhiên cũng có thể chạy bằng điện. Nếu bạn định dùng bếp điện, hãy nói cho

nhà thầu điện biết trước. Phần lớn bếp điện và lò nướng điện cần nguồn điện ít nhất 208-240 volt một pha hoặc ba pha. Đây là chi tiết cực kỳ quan trọng, vì đấu nối lại bếp hoặc trả lại thiết bị để thay đổi sẽ khiến bạn mất rất nhiều tiền. Tôi đã phải tự học điều này thông qua sai lầm tại Souperdog. Chúng tôi đã mua và nhận về một máy nhồi xúc xích thủy lực giá 5.000 đô-la, nhưng sau đó mới biết nó chạy bằng điện 220 volt hai pha, trong khi chúng tôi không có nguồn cấp. Chúng tôi phải thuê thợ điện lắp thêm hộp tải. Chi phí bỏ ra là khá cao.

Một lợi ích của việc dùng điện là tại một số địa phương, thiết bị nấu bằng điện cần ít thiết bị chữa cháy và thông hơi hơn so với ga. Hãy hỏi cơ quan luật tại địa phương trước khi lắp hệ thống hút nhiệt, chữa cháy và hút mùi. Một nhược điểm của thiết bị điện là nó thường tốn kém hơn trong việc sửa chữa và khó bảo dưỡng hơn thiết bị ga.

Ngoài bếp điện thông thường, các thiết bị điện nhỏ hơn như vỉ nướng tam giá và đĩa hâm kiểu Pháp, có thể được sử dụng ở các không gian hẹp hoặc đặt trên mặt quầy. Một loại bếp chạy bằng điện đang ngày càng phổ biến chính là bếp từ. Bếp từ sử dụng từ trường do ma sát giữa các bề mặt để tạo ra nhiệt. Bếp từ ít tốn kém trong việc vận hành hơn so với bếp ga hoặc bếp điện thông thường. Ví dụ, chi phí bếp từ chỉ là 0,06-0,08 đô-la một giờ so với 1,75 đô-la trở lên mỗi giờ cho bếp ga. Các lợi ích khác của bếp từ bao gồm:

- Truyền nhiệt nhanh như bếp ga.
- Tỏa ít nhiệt ra môi trường hơn bếp ga hoặc bếp điện thông thường, nhờ thế đảm bảo môi trường làm việc mát mẻ, thoải mái hơn.
- Ở một số địa phương, chúng không cần nhiều thiết bị chữa cháy, thông khí và ống dẫn như bếp ga hoặc bếp điện thông thường.
- An toàn hơn bếp lửa vì không có lửa.
- Chúng cũng có các mức nhiệt giống như bếp ga mà không bị nguy hiểm do ngọn lửa.

Nhược điểm với bếp từ là chúng đòi hỏi dùng các loại nồi chảo chuyên dụng. Ngoài ra, chúng cũng không bền. Để tìm hiểu thêm về bếp từ, hãy truy cập trang www.cooktek.com hoặc gọi (888) COOKTEK.

Bếp âm và bếp dương

Với bếp ga và bếp điện thông thường, các loại bếp dương phổ biến nhất là: bếp hở, bề mặt nóng (mặt phẳng trên cùng) và mặt vỉ. Mỗi loại bếp có thể được mua gắn kèm với bếp hoặc tách riêng.

Loại thường dùng nhất cho bếp ga và bếp điện là bếp hở, và đây cũng là loại bếp thường được dùng trong nhà. Điểm khác biệt lớn là các bếp nhà hàng chắc chắn hơn và mức BTU cao hơn nhiều. Ví dụ, các loại bếp công nghiệp thông thường rộng 30cm, vì lò nặng ít nhất 40 pound và mức BTU từ 20.000 đến 35.000. Mức BTU của bếp gia đình thông thường là 10.000.

Ngoài bếp 30cm thông thường dùng để nấu các món xào và những món theo yêu cầu, bếp công nghiệp có bếp hầm 45cm dùng để nấu súp và hầm số lượng lớn. Các bếp đặc biệt, ví dụ như bếp taco, được thiết kế riêng cho các nhà hàng Mexico, và kiểu bếp Trung Quốc có công suất lên đến 80.000 BTU được thiết kế chuyên làm món xào. Các loại bếp để bàn nhỏ hơn nhằm sử dụng trong không gian rất nhỏ cũng có bán trên thị trường.

Cả bếp ga và bếp điện hở đều nóng lên rất nhanh. Tuy thế, nồi và chảo phải được đặt trực tiếp trên bếp điện, vì vậy nhân viên bếp không thể dùng toàn bộ diện tích mặt bếp để nấu ăn.

Đúng như cái tên của nó, toàn bộ bề mặt của bếp mặt nóng hoặc mặt phẳng phải thật phẳng để có thể nấu nướng được. Có hai loại bếp bề mặt nóng. Bếp chia khoảng có thiết bị kiểm soát nhiệt độ cho từng khoảng. Bếp kiểu Pháp có các vòng tròn có thể di chuyển để đưa chảo xào vào gần ngọn lửa hơn, khiến chúng ta có thể xào ở giữa bếp nơi nóng nhất và đặt các món ấm hoặc nhỏ lửa ở bên rìa. Cả hai loại bếp có bề mặt nóng này đều dễ dàng để chảo và nồi cạnh nhau và kéo các nồi rất nặng ngang qua mặt bếp. Vì lý do này, các đầu bếp Pháp gọi loại bếp này là “chiếc piano”. Với lò hở, điều này là không thể làm được. Nhược điểm là phải mất vài phút để mặt bếp nóng lên, vì vậy lúc nào chúng cũng phải được bật ở nhiệt độ nấu trong suốt thời gian bữa ăn. Điều này làm hao tốn năng lượng hơn so với bếp ga hở.

Bếp vỉ

Không phải khu nấu đồ nóng nào cũng có bếp vỉ. Ở Zuni, vì không phục vụ bữa sáng, chúng tôi dùng lò nướng để làm burger, bít tết, cá, thịt gà và rau. Việc lựa chọn của bạn sẽ tùy thuộc vào thực đơn và các phương pháp nấu. Tuy vậy, vỉ nướng là một thiết bị linh hoạt ở khu vực đồ nóng. Tùy vào loại nhà hàng, vỉ nướng có thể được dùng để làm burger, xúc xích, bánh pan, trứng ốp lết và

nhiều món khác. Không có gì ngạc nhiên, đó là loại bếp được phần lớn nhà hàng bình dân lựa chọn. Vỉ nướng cũng khá giống với bếp bề mặt nóng, chỉ khác là chúng được làm bằng những tấm thép dày hơn. Giống như bếp mặt nóng, chúng phải được luôn giữ nóng cả ngày, vì thế không tiết kiệm năng lượng lắm. Khác với bếp mặt nóng, thức ăn có thể được nấu trực tiếp trên vỉ nướng.

Vỉ nướng có thể được lắp vào bếp, đặt trên giá vỉ nướng với kho lưu trữ bên dưới, có đế là tủ lạnh với ngăn kéo hoặc cửa mở, hoặc theo kiểu mặt quầy. Kiểu vỉ nướng thông thường dày 2cm. Nếu bạn định nấu nhiều thức ăn đông lạnh, hãy dùng loại dày 2,5cm. Nó giúp giữ nhiệt tốt hơn và nóng lại nhanh hơn so với bếp 2cm. Các vỉ nướng lớn hơn có gắn bộ phận điều chỉnh nhiệt độ cho các khoảng rộng 0,6m. Điều này cho phép đầu bếp có thể đặt nhiệt độ khác nhau ở các điểm khác nhau trên vỉ. Với thiết bị này, bạn có thể nấu trứng ở chỗ này và burger ở chỗ khác. Ở Wrapsody, chúng tôi dùng loại vỉ nướng rộng 1,5m để làm tất cả các loại sandwich cuốn. Một ưu điểm lớn của vỉ nướng so với bếp mặt nóng là nó thường có rãnh chảy mỡ và khay hứng mỡ để dễ làm sạch mỡ bắn lên bề mặt. Chúng cũng có vách ngăn bao quanh ba mặt để tránh mỡ bắn.

Lò nướng

Lò nướng trên bếp, vốn được lắp kèm với bếp thông thường, là loại lò nướng thường được sử dụng nhiều nhất trong bếp nhà hàng. Nó là loại rẻ tiền nhất trên thị trường, và khi được bảo dưỡng đúng cách, nó sẽ trở thành một thiết bị vô giá trong bất cứ căn bếp nhà hàng nào. Một lò nướng tách rời có thể tiết kiệm và hiệu quả hơn lò nướng gắn với bếp, có thể do không gian hạn chế, loại thực đơn, hay lượng đồ ăn và tốc độ cần thiết. Vì dung tích của phần lớn lò nướng tách rời lớn hơn lò nướng gắn với bếp, nên việc dùng chúng trong các nhà hàng phục vụ số lượng lớn mang tính thực tế hơn vì các bếp trưởng và đầu bếp không phải cúi người gần ngọn lửa đang cháy khi cần với tay vào lò nướng. Các lò nướng tách rời có thể chạy bằng ga hoặc điện; nhiều loại có thể được đặt hàng dưới dạng thu nhỏ đặt trên quầy. Loại nhỏ này đặc biệt hữu ích cho các nhà hàng nhỏ và không gian hẹp.

Loại lò nướng tách rời được sử dụng phổ biến nhất trong các căn bếp nhà hàng là loại có quạt thổi. Chúng chiếm ít không gian hơn, dung tích lớn hơn, và nấu nhanh hơn từ 25-35% so với lò nướng bình thường. Vì lý do này, thời gian nấu có thể được điều chỉnh cho một số công thức. Lò nướng có quạt thổi cũng giảm thiểu co ngót và giữ nguyên tối đa khối lượng mỗi pound. Lò nướng có

quạt thổi bình thường cao 1,8m, rộng 0,9m và sâu 1,2m. Chúng cũng có loại nhỏ gọn đặt trên quầy. Cũng có cả loại lò đôi có hai khoang riêng. Nhưng mẫu này có kích thước tương tự như loại một khoang và sử dụng năng lượng tương đương.

Hai loại lò điện tách rời đặc biệt phù hợp với các nhà hàng nhỏ trong không gian hẹp là TurboChef và FlashBake. Lò TurboChef chỉ chiếm khoảng 1m^2 và cực hữu ích trong việc nấu các món hơi sém hoặc giòn. Lò FlashBake lớn hơn một chút, với kích cỡ khoảng 2m, và có thể nấu các món nhanh. Có báo cáo cho thấy lò FlashBake có thể nấu một miếng ức gà không xương và khoai tây rán trong lần lượt là hai và một phút. Nếu dùng bếp nướng hoặc chảo rán, miếng gà sẽ phải mất bảy phút để nấu còn món khoai tây rán là 10-13 phút.

Một trong những thiết bị linh hoạt nhất được đưa vào bếp nhà hàng trong những năm gần đây là kết hợp lò nướng và hấp, hay còn gọi là lò vi sóng. Theo các đầu bếp đã sử dụng chúng, lò vi sóng có công dụng như lò hấp hoặc lò nướng có quạt thổi, nhưng tốt hơn. Riêng thiết bị này có thể quay, nướng bánh, hấp, nướng thịt, nấu, rã đông và hâm nóng. Trong chế độ lò nướng và hấp, lò vi sóng tỏa nhiệt ẩm làm giảm co ngót thịt. Thiết bị này cũng rất tiết kiệm diện tích vì nó chỉ bằng một nửa chiếc lò nướng tách rời và lò hấp gộp lại.

Lò nướng kết hợp chạy bằng điện và có nhiều kích cỡ khác nhau, từ loại nhỏ đặt trên quầy đến các loại lớn có thể nấu số lượng cực nhiều. Lò nướng kết hợp là phù hợp với gần như mọi loại nhà hàng từ cao cấp đến loại trung cấp phục vụ số lượng lớn và cả các nhà hàng nhỏ. Ngoài ra, ở một số địa phương, lò nướng kết hợp không cần phải có ống thông khí, vì thế tiết kiệm được rất nhiều năng lượng và không gian đặt ống. Các lò nướng này thường có những bộ phận điện tử khá tinh vi và nên được đặt xa nguồn nhiệt, mỡ và hơi nóng.

Các lò nướng vi sóng thương mại cũng có thể được sử dụng trong nhà hàng, chủ yếu để rã đông và hâm nóng. (Không có gì ngạc nhiên, kiểu dùng cho gia đình sẽ nhanh bị hỏng khi dùng trong môi trường nhà hàng bận rộn.) Các loại lò nướng đặc biệt khác là lò pizza và lò roti.

Bếp nướng

Bếp nướng là một phần không thể thiếu trong khu chuyên nấu đồ nóng. Vị trí đặt bếp nướng còn tùy vào số lượng món trong thực

đơn cần nướng và các món khác đi kèm với món nướng. Nếu món bít tết được phục vụ kèm khoai nướng, bạn có thể đặt nó gần chỗ làm món này. Có bốn loại bếp nướng: bếp lửa hay loại công suất lớn, bếp lưới, salamander và bếp làm chảy pho mát. Tất cả đều có giá điều chỉnh được, khay hứng mỡ có thể lấy ra, và có thể điều chỉnh lửa riêng biệt.

Loại bếp nướng công suất cao thông thường có đế là lò nướng và một giá hoặc ngăn làm nóng bên trên bếp nướng. Các bếp công suất lớn có thể dùng ga hoặc điện. Bếp ga có công suất 65.000-100.000 BTU một giờ. Các bếp công suất cao dùng nhiệt hồng ngoại có thể giảm thời gian nấu tới 50% . Các ưu điểm khác của bếp hồng ngoại so với bếp bức xạ là thời gian làm nóng ngắn hơn nhiều, chỉ sau 90 giây, và vì thế không cần đặt ở chế độ chờ và tiết kiệm được điện năng. Ngoài ra, vì tia hồng ngoại chỉ tác động vào thức ăn chứ không phải không khí xung quanh, nên nó giúp căn bếp mát mẻ hơn.

Với công suất cực cao, bếp nướng công suất lớn là thiết bị chính trong phần lớn các quán phục vụ bít-tết. Nó là thiết bị lý tưởng để trang bị cho căn bếp của bạn nếu bạn chủ yếu bán món bít tết, burger, các món nướng vỉ hoặc nướng trên lửa.

Khác với các bếp nướng công suất lớn có lửa tỏa từ trên xuống, bếp nướng lưới dùng lửa từ dưới lên, nghĩa là nhiệt tỏa ra bên dưới đồ ăn. Ga, điện, củi, hoặc than đều có thể dùng để đốt nóng. Hiển nhiên, nguồn điện năng sẽ ảnh hưởng đến hương vị của món ăn.

Ga đi kèm với đá núi lửa để tăng hương vị là nguồn nhiệt phổ biến nhất cho bếp lưới. Bếp lưới tốt thường có bộ phận kiểm soát nhiệt tốt hơn bếp nướng nhiệt tỏa từ trên xuống, và kết quả là nó cho phép bạn nấu ăn chuẩn vị hơn. Bếp lưới là thiết bị rất linh hoạt và là lựa chọn tuyệt vời giúp tỏa mùi khói hoặc than cho món ăn. Bếp lưới có nhiều mẫu mã và kích thước, dài 0,9-1,8m. Số lượng bếp nướng phụ thuộc vào chiều dài, với mỗi bếp có công suất 15.000-45.000 BTU mỗi giờ. Các loại bếp điện có thể cần dùng đến 10 kilowatt mỗi giờ với nguồn điện 208-240 volt. Các mẫu này có thể được đặt trên giá, quầy thép không gỉ hoặc lắp vào tủ. Nhược điểm là chúng tạo ra nhiều khói và mỡ, và cần thông khí nhiều hơn so với bếp nướng công suất lớn.

Hai loại bếp nướng còn lại, salamander và bếp nấu chảy pho mát là các phiên bản thu nhỏ của loại bếp công suất lớn. Chúng có điểm giống nhau là cả ba đều có nguồn nhiệt tỏa từ trên xuống. Một điểm hay của cả hai loại bếp này là chúng thường được lắp

cách xa mặt đất, đặt trên các thiết bị khác, vì thế rất hiệu quả trong việc tiết kiệm không gian.

Bếp salamander được đặt tên như vậy vì nó giống với loài bò sát cùng tên trong việc dễ dàng hòa nhập với môi trường. Thông thường, chúng được lắp vào bếp và đặt trên bếp lửa hở, bếp mặt nóng hoặc tấm nhiệt. Chúng cũng có thể được mua tách rời hoặc theo đơn vị thiết bị điện trên quầy, và tương đối nhỏ gọn, có chiều sâu 35cm và rộng 60-70cm. Dù có cỡ nào đi nữa, chúng cũng phải được lắp dưới máy hút mùi và gắn vòi cứu hỏa. Bếp salamander không mạnh bằng bếp nướng công suất lớn nhưng mạnh hơn loại bếp nấu chảy pho mát. Nó có thể là lựa chọn thay thế tốt cho bếp công suất lớn nếu thực đơn của bạn chỉ yêu cầu nướng ở mức trung bình. Trong trường hợp này, nó cũng có thể được dùng để làm nóng thức ăn và đĩa.

Bếp salamander chạy bằng ga gồm từ một đến sáu bếp với công suất BTU 30.000-66.000 một giờ. Các loại bếp điện có công suất sử dụng điện khác nhau và cần dùng nguồn 208 hoặc 240 volt. Nếu có đủ tiền, hãy mua loại bếp hồng ngoại vì chúng nóng nhanh hơn, chỉ trong 90 giây so với 15 phút của bếp bức xạ bình thường. Vì tốc độ nóng nhanh, chúng có thể được tắt đi vào giờ vắng khách, nhờ thế khiến gian bếp sẽ mát mẻ và tiết kiệm năng lượng hơn. Ở Zuni, bếp salamander của chúng tôi không phải loại hồng ngoại, và rủi thay, nó khiến môi trường làm việc trong bếp vào các ngày nóng ẩm cực kỳ khó chịu.

Bếp nấu chảy pho mát cũng giống như bếp salamander nhưng yếu hơn, vì thế không hữu dụng trong việc nướng đồ ăn. Đúng như tên gọi, chúng là thiết bị lý tưởng để hoàn thành các món phủ pho-mát hoặc vỏ bánh, hâm nóng món ăn trên đĩa (đảm bảo chúng được đem ra cho khách ở nhiệt độ phù hợp), hoặc để làm nóng đĩa. Chúng có nhiều kích cỡ, có thể dùng bức xạ hay tia tử ngoại, hoặc chạy bằng điện. Cũng có loại chỉ nóng lên khi thức ăn được đặt dưới thiết bị.

Bếp rán

Sau bếp nấu, bếp rán có lẽ là thiết bị phổ biến thứ hai trong các căn bếp nấu theo yêu cầu. Nó là một thiết bị cực tốt vì như bạn biết, nếu được chế biến đúng cách, các món rán có thể thanh thoát, giòn tan, có kết cấu và hương vị không gì sánh nổi.

Vị trí bếp rán sẽ phụ thuộc vào số lượng món trong thực đơn cần phải rán hoặc có món rán đi kèm. Thực đơn càng ít món rán thì

bếp càng nhỏ và có thể được đặt xa khu bếp chính hơn. Nếu bếp rán đặt gần bất kỳ thiết bị nào có ngọn lửa hở, khoảng cách tối thiểu phải là 40cm hoặc được ngăn cách bằng tấm thép không gỉ đủ cao để tránh lửa lan từ bếp sang dầu rán. Bếp rán cũng phải được đặt dưới ống hút mùi và lắp vòi cứu hỏa.

Bếp rán có thể vận hành bằng điện hoặc ga, và có nhiều cỡ khác nhau. Yêu cầu điện năng cho loại bếp rán đặt trên quầy nặng 15 pound là 25.000 BTU một giờ. Có hai loại bếp rán dùng ga, dùng nhiệt bức xạ hay hồng ngoại. Bếp hồng ngoại rán đồ ăn nhanh hơn nhiều, vì thế cần ít điện năng hơn đáng kể. Thực ra chúng tiết kiệm điện năng hơn 45-80% so với bếp ga hoặc bếp điện. Bếp rán hồng ngoại cũng có khả năng hồi phục nhiệt nhanh hơn giữa các mẻ rán và có thể nấu ở nhiệt độ thấp hơn. Thời gian hồi phục nhiệt – khoảng thời gian để dầu rán nóng trở lại ở nhiệt độ nấu lý tưởng 325-350 độ giữa các mẻ – là một điểm quan trọng cần tính đến với bếp rán, vì bếp hồi phục càng chậm, thức ăn càng bị thấm nhiều dầu và trở nên ẩm.

Các bếp rán bằng điện cần 6 phút để dầu đạt đến nhiệt độ lý tưởng, với phần lớn các loại đồ ăn, con số này là 350 độ. Mức điện năng cần thiết cho bếp điện tùy vào kích cỡ. Nó có thể dao động 5,7-36 kilowatt mỗi giờ và dùng nguồn điện 208-240 volt.

Kích thước bếp rán được tính dựa trên số lượng dầu mà nó chứa được. Tuy thế, một tiêu chí đo lường quan trọng hơn là số lượng thức ăn mà một bếp rán có thể nấu được trong một tiếng. Nhằm mục đích đánh giá bếp rán, phần lớn các nhà sản xuất sử dụng pound khoai tây rán làm món ăn tiêu chuẩn. Quy tắc chung là một bếp rán sẽ nấu được một món đồ ăn gấp 1,5-2 lần khối lượng dầu trong một tiếng. Ví dụ, một bếp rán 28 pound sẽ rán được 42-50 khoai tây một giờ.

Nếu thực đơn của bạn có nhiều hơn một món rán, hãy cân nhắc mua hai bếp rán nhỏ hoặc cỡ trung thay vì một bếp lớn. Lợi ích của việc dùng hai bếp là:

- Rán hai món cùng một lúc
- Lọc dầu thường xuyên hơn bằng cách dùng luân phiên hai bếp
- Tránh mùi vị các món bị lẫn vào nhau
- Tiết kiệm điện năng bằng cách tắt bớt một bếp khi vắng khách

Đừng quên lọc dầu thường xuyên. Việc này càng thường xuyên bao nhiêu, các món rán càng ngon bấy nhiêu và dầu cũng sẽ dùng được lâu hơn. Nếu không thể mua một bếp rán có sẵn hệ thống lọc, hãy cân nhắc mua máy lọc thu nhỏ. Cách làm rẻ tiền mà kém hiệu quả nhất là dùng giấy lọc, phễu và một đồ chứa sạch ví dụ như nồi hầm. Nhưng trước tiên, hãy chờ cho dầu nguội.

Sau cùng, để tránh thời gian chờ do thiết bị hỏng và chi phí sửa chữa bảo dưỡng cao, sau khi mua thiết bị, hãy chú ý các đặc điểm sau:

- Dễ tháo và rửa khay hứng dầu mỡ
- Các thiết bị điều chỉnh dễ tiếp cận và được bảo vệ
- Tất cả được làm bằng kim loại hàn. (Thiết bị được gắn vào nhau bằng đinh tán kém vững chắc hơn nhiều. Nên tránh dùng các thiết bị kiểu này hết mức có thể.)
- Bếp có hệ thống đánh lửa bằng điện thay vì một ngọn lửa nhỏ cháy liên tục (điều này giúp tiết kiệm ga).

KHU VỆ SINH

Khu vệ sinh được thiết kế và trang bị đầy đủ rất quan trọng với thành công của nhà hàng. Nếu không có khu vệ sinh được trang bị và thiết kế đúng cách, việc chuẩn bị và nấu ăn sẽ không hiệu quả, từ đó gây ra sự tốn kém. Quan trọng hơn, các quy định y tế ở phần lớn, nếu không phải tất cả, các thành phố sẽ không chỉ có những yêu cầu bắt buộc như ống thoát, mà sẽ đòi hỏi cả các loại thiết bị vệ sinh cụ thể ở từng vị trí. Phần dưới đây sẽ thảo luận về các yêu cầu thiết bị vệ sinh, cách thiết kế và sắp xếp.

Bồn rửa

Lập kế hoạch về số lượng và sắp xếp bồn rửa là một khía cạnh quan trọng trong việc thiết kế bếp. Nhân viên bếp không chỉ phải rửa tay mỗi ngày vài lần để tránh làm bẩn thức ăn, mà phần lớn các nguyên liệu cũng phải được rửa và làm sạch trước khi chuẩn bị nấu. Nếu có thì chỉ một số ít thức ăn có thể đi qua bếp mà không phải qua bồn rửa. Tất cả các cơ quan y tế đều có những quy định khắt khe về số lượng và chủng loại bồn rửa trong mỗi căn bếp. Phần lớn các cơ quan y tế cũng yêu cầu bồn NSF (bồn có góc tròn). Quy tắc chung là đặt bồn rửa cách nhau 3-4,5m.

Trong khu bếp và nơi chuẩn bị đồ ăn, hãy tính toán chuẩn bị ít nhất một bồn rửa nồi và đĩa, hai bồn sơ chế thức ăn và đồ lạnh,

một bồn sử dụng và bồn đổ rác trong khu lưu trữ khô và khu nhận hàng, để giặt giẻ lau bát và lau sàn. Ở phần lớn thành phố, việc rửa nồi cần dùng ba bồn: một bồn rửa, một bồn tiệt trùng và một bồn tráng. Ở nơi quá chật hẹp, khi không dùng để rửa nồi, bồn này có thể được dùng để sơ chế, và ở Wrapsody, chúng tôi đã tận dụng điều này. Ở Zuni, vì dùng máy rửa bát để tiệt trùng và tráng nồi chảo, chúng tôi có thể đáp ứng quy định chỉ bằng bồn rửa hai ngăn trong khu rửa đĩa và nồi. Bồn rửa nồi và sơ chế có thể được dùng làm ngăn lạnh. Ví dụ, các nồi ninh lớn đầy nước dùng, súp và hầm có thể được đặt trong các bồn này cùng đá lạnh để làm nguội trước khi cho vào tủ lạnh.

Nếu ngân quỹ cho phép, một thiết bị xử lý rác ở bồn sơ chế dành cho vỏ rau củ, các phần thịt và cá thừa, cũng như những loại rác thải phù hợp khác có thể giảm tối đa rác thải mà nhân viên của bạn phải cho vào túi, buộc kín và vứt bỏ.

Khi lựa chọn bồn rửa, đặc biệt là bồn rửa nồi và sơ chế, hãy chọn loại có lòng hơi dốc. Điều này khiến việc đổ dần dần từng nồi lớn chứa chất lỏng nóng dễ dàng hơn, và vì thế rất hữu ích để tráng nước nóng rau củ trước khi nấu. Bồn rửa nồi phải có vòi xoay được sang cả ba ngăn.

Nếu bạn định phục vụ số lượng lớn, và có đủ không gian cũng như ngân quỹ, hãy cân nhắc mua lại bồn rửa nồi Metcraft, vốn sử dụng vòi phụt nước và xoáy nước khi rửa. Chúng lớn hơn bồn thông thường chừng 10cm, nhưng có thể tiết kiệm chi phí nhân công khi những người ở vị trí này chuyển sang khâu sơ chế. Với bồn rửa chuyên dụng, người rửa nồi chỉ cần tráng và tiệt trùng là xong.

Đường cống

Ngoài đường thoát nước lắp với tất cả các bồn rửa, bạn nên lắp thêm đường thoát nước trên sàn nhà. Như bạn có thể tưởng tượng, khả năng nước tràn khỏi bồn là rất lớn. Không có gì ngạc nhiên, bộ phận thoát nước trên sàn cũng quan trọng không kém gì bồn rửa. Quan trọng là phải tính toán số lượng và vị trí thoát nước từ đầu, vì chúng sẽ được lắp đặt cố định vào sàn nhà và khó có thể làm thêm hoặc thay đổi sau đó. Ở nhiều địa phương, hệ thống thoát nước được quy định theo luật, vậy nên hãy kiểm tra trước các quy định y tế.

Tối thiểu, hãy lên kế hoạch làm đường thoát nước trên sàn gần chỗ rửa nồi và đĩa để hứng nước tràn và tránh bị đọng nước.

Đường thoát trên sàn không chỉ giúp tránh trượt ngã, mà còn là phương án không thể thiếu khi làm vệ sinh và khử trùng thiết bị, tường, ống hút mùi và sàn nhà. Với đầy đủ đường thoát nước trên sàn, bạn có thể sử dụng vòi áp suất lớn để rửa tường và sàn định kỳ. Rửa tường và sàn thường xuyên sẽ giúp tránh tích tụ mỡ. Đường thoát nước trên sàn cũng hữu ích ở khu sơ chế, lưu trữ và dưới máy làm đá để hứng nước ngưng tụ.

Ở nhiều thị trấn và thành phố, quy định xây dựng bắt buộc một số bồn rửa và đường thoát nước trong bếp phải được gắn với hệ thống lọc mỡ nhằm ngăn mỡ làm tắc hệ thống cống. Lọc mỡ có nhiều kích cỡ. Nhân viên làm đường ống quen thuộc với các nhà hàng có thể lựa chọn loại ngăn mỡ phù hợp cho nhà hàng của bạn. Ngoài ra, để tránh ô nhiễm do trào ngược và hơi cống bốc lên, quy định y tế bắt buộc phải có khoang khí (khoảng cách giữa bồn và đường thoát nước) với tất cả các bồn rửa đĩa, nồi và sơ chế thức ăn.

Sau cùng, nhưng cũng không kém phần quan trọng, hãy lập kế hoạch bảo dưỡng hệ thống thoát nước thường xuyên bằng cách làm sạch và thông cống ít nhất một lần sau mỗi bốn hoặc sáu tháng. Không có gì tệ hơn là một đường cống bị tắc vào đúng giờ cao điểm.

Thiết bị rửa bát đĩa

Việc rửa bát đĩa có thể thực hiện bằng tay, bằng máy hoặc cả hai, nhưng nếu bạn định phục vụ số lượng lớn, máy rửa bát là thiết bị bắt buộc. Chúng vận hành nhanh, hiệu quả và tiết kiệm. Một máy rửa bát nhỏ, không dùng nước nóng đặt dưới quầy tốn chưa tới 2 gallon nước, chưa đến 2 kilowatt điện mỗi lần rửa, và chúng có thể hoàn thành một lần rửa từ 30 giây đến 2 phút rưỡi, rửa được đến 40 giá trong một tiếng. Với một chiếc máy hoạt động tốt, bạn có thể tái sử dụng đĩa, dao dĩa và đồ thủy tinh thật nhanh, cho phép bạn không phải dự trữ nhiều các loại vật dụng đó.

Các quy định y tế sẽ quyết định cách lắp đặt thiết bị bếp của bạn. Nếu không có máy rửa, một bồn rửa ba ngăn là thiết bị bắt buộc. Với máy rửa đĩa, quy định lại khác đi, vì máy đó vừa rửa, vừa khử trùng và tráng. Để đạt hiệu quả tốt nhất và tiết kiệm chất tẩy rửa, hãy đảm bảo các đĩa đều được loại bỏ hết thức ăn thừa và rửa sơ qua trước khi cho vào máy. Để hỗ trợ quá trình này, hãy đặt bồn có một hoặc hai ngăn với vòi áp suất lớn xoay được ở khu rửa đĩa. Các quy định y tế địa phương cũng quy định cả nhiệt độ nước, vậy nên hãy đảm bảo lắp đặt máy làm nóng nước để có thể cung cấp nguồn nước ổn định ở nhiệt độ tối thiểu 48ºC.

Nói chung, có hai loại máy rửa đĩa: máy rửa nhiệt độ cao (HT) làm nóng nước tới 82ºC để tráng và khử trùng, và máy rửa nhiệt độ thấp (LT) ở nhiệt độ 48ºC cần dùng thêm chlorine hoặc hóa chất khác ở cuối quy trình rửa để tiệt trùng. Với máy nước nóng, đĩa khô nhanh hơn vì nước bốc hơi nhanh hơn trên bề mặt nóng, nhưng chi phí vận hành cũng cao hơn và bạn có thể phải thông khí vì lượng nhiệt tỏa ra.

Các món trong thực đơn chứa càng nhiều mỡ và ngũ cốc, cũng như bạn càng cần phải tái sử dụng đĩa nhanh, khả năng bạn phải dùng máy rửa nhiệt độ cao càng lớn. Nếu định vận hành nhà hàng nhỏ kiểu quán cà phê, có thể bạn sẽ không cần đến máy rửa nhiệt độ cao vì bạn có thể lắp thêm bộ phận làm nóng để chuyển phần lớn các máy nhiệt độ thấp có thể được chuyển thành nhiệt độ cao. Trong một số trường hợp, bộ phận làm nóng là không cần thiết, vì nhiều máy rửa bát một ngăn điều chỉnh được; nghĩa là chúng có thể luân chuyển giữa chế độ nhiệt độ cao và nhiệt độ thấp.

Các yếu tố khác cần cân nhắc khi mua máy rửa đĩa là quá trình rửa, số lượng đĩa (hoặc giá) và việc sử dụng điện năng. Quy trình rửa là thời gian cần thiết để máy rửa, khử trùng và tráng một lượt đĩa. Các nhà hàng có nhiều món dầu mỡ thường mất nhiều thời gian hơn để rửa sạch. Số lượng đĩa ám chỉ số lượng giá đĩa mà máy có thể rửa trong một tiếng. Bạn phục vụ càng nhiều, công suất rửa đĩa càng phải cao. Loại máy một cửa thông thường có thể rửa ít nhất 60 giá một giờ. Mỗi giá đĩa rộng chừng 45×45cm. Trong các nhà hàng lớn, dùng nhiều điện năng, máy hồng ngoại chạy bằng ga là lựa chọn rất tiết kiệm. Chúng có thể đắt hơn 15-20% nhưng lại rất tiết kiệm điện năng và về lâu về dài giúp bạn giảm nhiều chi phí. Chúng cũng tỏa ra ít nhiệt hơn nhiều. Bạn cần có nguồn điện phù hợp, 120 volt cho các máy đặt dưới quầy và 208-240 volt cho máy một cửa.

Phần lớn dân mới vào nghề hay phạm sai lầm khi tính công suất rửa đĩa quá cao hoặc quá thấp. Nếu máy của bạn quá lớn, nó sẽ chiếm nhiều không gian quý giá trong bếp và không thể dùng hết công suất. Nếu quả nhỏ, nó sẽ không đáp ứng và làm chậm tiến trình công việc. Thông thường, nếu bạn định mở nhà hàng nhỏ phục vụ dưới 50 suất một giờ, chỉ cần dùng máy nhỏ có kích thước 50cm^2 đặt trên hoặc dưới quầy.

Ở Zuni, toàn bộ khu vực rửa đĩa và nồi chiếm khoảng 14m^2, bao gồm một máy rửa bát đĩa nhiệt độ thấp có cửa mở cỡ 0,6×0,6m, công suất hơn 60 giá mỗi giờ, một bồn rửa hai ngăn có vòi xoay, một bàn lưới bằng thép không gỉ để đặt đĩa bẩn, một thùng rác

lớn để đựng thức ăn thừa và giá bên trên để đĩa sạch. Chúng tôi dùng máy này để rửa đĩa, khử trùng và tráng nồi chảo trong giờ ít khách.

Để biết được kích thước và chủng loại máy phù hợp, hãy nói chuyện với các chủ nhà hàng có quy mô và số lượng phục vụ tương tự như dự kiến của bạn. Hãy hỏi họ về máy rửa bát, xem chúng hiệu quả đến đâu trong việc đáp ứng nhu cầu. Bạn có thể nghiên cứu các loại máy và chi phí liên quan tại www.ecolab.com.

Hãy tính đến luồng di chuyển khi lựa chọn vị trí đặt máy rửa bát đĩa trong bếp. Nhân viên phục vụ bàn và bưng bê không nên phải đi quá xa vào trong bếp để bỏ bát đĩa bẩn, nơi đường đi của họ sẽ cắt với lối đi của nhân viên bếp. Vị trí tốt nhất để rửa bát đĩa là khuất tầm mắt phòng ăn, đủ gần để dễ tiếp cận nhưng đủ xa để khách hàng trong phòng ăn khó nghe thấy tiếng bát đĩa loảng xoảng khi rửa. Tường cách âm ngăn bếp và phòng ăn, gạch lát cách âm trong khu rửa bát đĩa có thể giúp giảm tiếng ồn.

Nếu định mở một nhà hàng ăn nhanh, mang đi hoặc giao tận nhà, có thể bạn sẽ không cần đến máy rửa đĩa, vì phần lớn các dụng cụ ăn uống chỉ được dùng một lần.

CÁC THIẾT BỊ KHÁC

Bạn sẽ cần nhiều thiết bị nhỏ khác, chẳng hạn như dụng cụ cầm tay, dao, dụng cụ đo, cân, nồi chảo, khay nướng và bát, dụng cụ để đựng và phục vụ nhằm mục đích đo, trộn, nấu và dự trữ thức ăn. Số lượng và chủng loại các dụng cụ vô cùng đa dạng và nhu cầu của bạn sẽ phụ thuộc vào quy mô nhà hàng, kiểu ẩm thực và thực đơn. Ví dụ, nếu mở một nhà hàng bán burger hoặc sandwich, có thể bạn không cần các loại nồi, chảo, dụng cụ đánh trứng, nạo, thìa ăn,... Mặt khác, nếu định mở một nhà hàng phục vụ tại bàn kiểu Pháp hoặc Italia, nhiều khả năng bạn sẽ cần các dụng cụ này và nhiều thứ khác nữa.

Đừng xem nhẹ chất lượng của các thiết bị và dụng cụ nhỏ. Hãy nghiên cứu mỗi loại thật cẩn thận và mua loại tốt nhất trong khả năng. Các dụng cụ nấu – đặc biệt là nồi và chảo – cực kỳ quan trọng. Kim loại mà bạn lựa chọn có thể đem lại sự khác biệt lớn về giá, độ bền và độ dẫn nhiệt. Mỗi kim loại có ưu và nhược điểm riêng. Chảo nhôm nhẹ và dẫn nhiệt tốt nhưng không bền bằng các kim loại khác ví dụ như gang, thép, thép không gỉ và phủ đồng.

Bạn phải cung cấp cho nhân viên bếp những công cụ phù hợp để

chuẩn bị các món ăn đạt kỳ vọng của khách hàng. Đừng quên bạn sẽ phục vụ những người rất dễ thay đổi. Thông thường, các công cụ tốt sẽ giúp việc nấu nướng dễ dàng hơn, chính xác hơn và tiết kiệm hơn. Ví dụ, việc kiểm soát tốt kích cỡ suất ăn và công thức sẽ không chỉ giúp đảm bảo độ ổn định mà còn kiểm soát cả chi phí thức ăn. Tương tự, các máy xử lý thức ăn phù hợp có thể giúp tiết kiệm hàng giờ sơ chế nguyên liệu.

Khi lên kế hoạch ngân quỹ cho việc mua sắm thiết bị, đừng đánh giá thấp chi phí thiết bị và dụng cụ nhỏ. Dù chúng có thể nhỏ về kích cỡ, nhưng bạn sẽ cần số lượng rất lớn, và chi phí có thể tăng lên nhanh chóng. Ví dụ, ở Zuni, chúng tôi có một bếp nấu gồm 10 kiềng bếp. Bất cứ lúc nào trong giờ cao điểm, mỗi kiềng bếp phải có một chảo xào bên trên (nhiều chảo phải rửa sau mỗi lần sử dụng), và đó mới chỉ là tính chảo xào mà thôi. Dĩ nhiên, không phải tất cả các căn bếp đều nấu nhiều món xào như vậy, nhưng hãy tin tôi đi; bạn sẽ cần nhiều hơn một chiếc cho mỗi loại dụng cụ.

Dưới đây là danh sách những thiết bị nhỏ thông dụng nhất được sử dụng trong bếp nhà hàng:

- Máy trộn
- Dụng cụ nấu: nồi hầm, nồi hấp cách thủy, nồi có cán và chảo xào
- Thớt; phần lớn các cơ quan y tế không cho phép dùng thớt gỗ
- Dụng cụ trộn
- Máy xử lý thức ăn
- Máy thái thức ăn
- Muôi dẹt để lật thức ăn
- Máy hâm nóng thức ăn
- Dụng cụ đánh trứng cầm tay
- Khay đựng thức ăn (bằng nhựa hoặc thép không gỉ)
- Dĩa bếp
- Dao bếp: dao đầu bếp, dao đa dụng, dao cắt củ quả, dao lọc xương,…
- Cân bếp
- Dụng cụ mài dao

- Muôi múc
- Chảo quay, chảo nướng và khay nướng
- Thìa nạo
- Thìa ăn
- Lưới lọc và rổ
- Nhiệt kế
- Lò nướng bánh mì
- Kẹp

Phạm vi cuốn sách này không cho phép tôi thảo luận về các loại thiết bị nấu ăn chuyên dụng khác trong nhà hàng. Danh sách trên chỉ ghi các loại thiết bị mà bất kỳ người mới vào nghề nào cũng có thể sử dụng để tạo nên một thực đơn đa dạng gồm các phương thức nấu khác nhau, ví dụ như xào, rán, bỏ lò, nướng, nướng lò, quay. Ở Zuni, các thiết bị nấu của chúng tôi bao gồm bếp 10 kiềng với hai lò nướng thông thường, một lò nướng lưới 60cm, một bếp salamander và một bếp rán ngập dầu. Để trữ lạnh ngắn hạn và cung cấp không gian chế biến, chúng tôi cũng đặt năm tủ lạnh có bề mặt để sơ chế biến/đặt dưới quầy tại các vị trí chiến lược cùng một máy làm kem nhỏ. Các thiết bị này đủ để chúng tôi chế biến và phục vụ một thực đơn vừa phức tạp vừa phong phú, đồng thời vẫn nấu được số lượng lớn trong không gian chật hẹp.

Thế giới thiết bị nhà hàng quả thực đáng kinh ngạc với hàng trăm loại thiết bị khác nhau đáp ứng nhu cầu của các nhà hàng với đủ chủng loại và quy mô. Qua mạng, bạn có thể nghiên cứu và so sánh giá cả nhằm tìm được bất kỳ loại thiết bị nào hợp túi tiền. Hai trang web đặc biệt hữu ích để mua các thiết bị mới và đã qua sử dụng là Restaurant Equipment World (www.restaurantequipment.net) và eBay; chúng đều có hàng chục nghìn thiết bị có kèm ảnh tham khảo.

Trang web của các nhà sản xuất thiết bị nấu ăn hàng đầu bao gồm: JadeRange, Blodgett, Vulcan, Randell, Maytag, Montague, Southbend, Wolf Stoves và Garland Range. Hãy dùng những trang này kết hợp với các trang đã liệt kê bên trên để mua và so sánh. Các nhà sản xuất này đều sản xuất các dụng cụ hàng đầu có giá thành cao hơn các hãng khác.

Đừng vung hết tiền vào việc mua các dụng cụ quá đắt, hãy mua các thiết bị tốt nhất trong khả năng. Trước khi mua bất kỳ thiết bị của hãng nào, hãy nghiên cứu mỗi nhà sản xuất bằng cách hỏi các

chủ nhà hàng khác.

BẢO DƯỠNG THIẾT BỊ

Nguyên nhân phổ biến nhất gây ra hiện tượng hỏng hóc thiết bị nhà hàng là do không làm vệ sinh và bảo dưỡng định kỳ. Bạn chỉ cần làm theo chỉ dẫn trong sách hướng dẫn sử dụng. Thường xuyên lau rửa thiết bị có thể giúp bạn tiết kiệm nhiều chi phí và vấn đề phát sinh. Riêng với tủ lạnh, hãy nhớ giữ xoắn nén không bị bám bụi và mỡ. Một cách tốt để làm điều này là bọc chúng trong một lớp xốp mỏng có vai trò làm tấm lọc.

Hãy đọc sách hướng dẫn trước khi gọi thợ sửa chữa. Điều này giúp tiết kiệm nhiều thời gian và tiền bạc. Ví dụ, khi mới mở cửa hàng, có lần chúng tôi phải trả tiền dịch vụ sửa máy làm kem trong khi lẽ ra chỉ cần nhấn nút khởi động lại là xong.

Chương 11
Tuyển dụng nhân viên

Kỹ năng và dịch vụ

Khi đã biết được phong cách nhà hàng – bao gồm kiểu phục vụ, kiểu ẩm thực và không khí – bạn đã sẵn sàng tìm kiếm các nhân viên để biến ý tưởng của mình thành hiện thực. Ngành nhà hàng chính là khối ngành tư nhân tuyển dụng nhiều nhân viên nhất cả nước, với hơn 13,1 triệu nhân viên, chiếm hơn 10% lực lượng lao động ở Mỹ. Đây là con số rất hay để nhắc bạn rằng nhân viên có tầm quan trọng lớn thế nào với thành công của nhà hàng. Khối dịch vụ là khối phát triển nhanh nhất trong nền kinh tế. Hiện có trên 300 trường dạy nấu ăn với hơn 55.000 học viên. Làm việc trong nhà hàng từng bị coi là một công việc đi vào ngõ cụt. Thời thế đã thay đổi, đầu bếp, quản lý và nhân viên phục vụ bàn hưởng lương rất cao. Một số đầu bếp thậm chí còn trở thành người nổi tiếng.

NHÂN VIÊN BẾP

Như đã thảo luận ở Chương 4, nấu các món ăn ngon và ổn định là yếu tố quan trọng để tăng khả năng thành công của bạn. Vậy nên ngay từ khi xây dựng phong cách nhà hàng, bạn rất cần hiểu rõ các kỹ năng cần thiết mà bạn cần tìm kiếm ở nhân viên bếp.

Thực đơn, kiểu ẩm thực và phong cách nấu ăn sẽ quyết định các kỹ năng và mức kinh nghiệm cần thiết ở nhân viên bếp. Ví dụ, nếu định mở một nhà hàng sushi, có thể bạn sẽ phải thuê một đầu bếp sushi biết lựa chọn loại cá tốt nhất, kỹ năng và kỹ thuật cần thiết để cắt và chuẩn bị món ăn, cũng như khả năng nấu cơm sushi thật chuẩn. Tương tự, nếu định mở một nhà hàng sang trọng bốn sao với những món phức tạp trong thực đơn, phần lớn các khu chế biến trong bếp – ví dụ như khu đồ lạnh, salad và làm

nước sốt – bạn sẽ phải tìm kiếm các nhân viên được đào tạo bài bản, có kinh nghiệm sử dụng các kỹ thuật chế biến cao cấp. Mặt khác, nếu bạn định mở một nhà hàng burger hoặc hotdog ở địa phương, nhân viên không cần có nhiều kỹ năng như vậy. Điều quan trọng là đảm bảo nhân viên có đủ kinh nghiệm cần thiết để phục vụ các món ăn phù hợp với phong cách nhà hàng, kỳ vọng của khách hàng mục tiêu về chất lượng, khẩu vị và hình thức.

Tôi thường được hỏi một nhà hàng cần có bao nhiêu đầu bếp và nhân viên. Không có câu trả lời cụ thể nào. Tất cả phụ thuộc vào quy mô nhà hàng, phong cách ẩm thực, lượng suất ăn vào giờ cao điểm, số lượng và độ phức tạp của các món trong thực đơn, phương pháp nấu, kiến thức và kỹ năng của nhân viên, lựa chọn và bài trí thiết bị. Thông thường, các món càng phức tạp và số lượng càng nhiều thì càng đòi hỏi nhiều nhân viên. Ví dụ, không hiếm các nhà hàng sang trọng có vài người làm việc trong cùng một khu để đảm bảo nấu và trình bày món một cách hoàn hảo. Nhưng, như chúng tôi đã thảo luận ở Chương 10, một nhân viên được đào tạo làm việc trong một căn bếp nhỏ gọn được thiết kế và bài trí tốt có thể đem lại kết quả đáng kinh ngạc. Một yếu tố quan trọng trong nhiều trường hợp là số lượng và chất lượng chế biến có thể thực hiện từ trước. Nếu có đủ thời gian chuẩn bị, một đội ngũ nhân viên bếp ít người nhưng được đào tạo tốt có thể dễ dàng nấu nướng và trình bày các món phức tạp.

BẾP TRƯỞNG

Việc bạn có cần bếp trưởng hay không tùy thuộc vào phong cách nhà hàng. Ví dụ, nếu định làm burger, pizza hoặc sandwich, mở một nhà hàng bình dân với các món đơn giản, bạn có thể không cần đến một bếp trưởng toàn thời gian. Thực ra, nhiều người mới vào nghề khi mở các loại nhà hàng này bắt đầu bằng công thức chế biến của gia đình, học hỏi cách vận hành bếp thông qua va vấp thực tế. Tuy vậy, ngay cả khi có công thức tuyệt vời, bạn vẫn tiết kiệm được thời gian, tiền bạc, công sức và tránh được nhiều vấn đề đau đầu nếu thuê một bếp trưởng có kinh nghiệm hoặc một nhà tư vấn để tránh mắc phải sai lầm. Một nhà tư vấn chuyên nghiệp có thể giúp đỡ bạn: thiết kế và bài trí bếp, lựa chọn loại thiết bị phù hợp với phong cách nhà hàng, thuê và đào tạo nhân viên bếp. Khi mở nhà hàng Wrapsody, dù tôi là một đầu bếp khá giỏi và biết mình cần gì, tôi đã thuê một bếp trưởng để tư vấn viết các công thức chuẩn cho thực đơn của mình và đào tạo nhân viên bếp chế biến đúng cách. Tôi cũng định kỳ thuê ông ta để lên thực đơn thay thế các món bán không chạy. Điều này cho phép tôi có thời gian tập trung vào khía cạnh "kinh doanh" ví dụ như đặt giá

thực đơn, tính chi phí thức ăn, nhân công, lựa chọn nhà cung cấp và thuê nhân viên.

Nếu định mở một nhà hàng trung cao cấp, đặc biệt là ở thành phố có môi trường cạnh tranh khốc liệt, việc thuê một đầu bếp giỏi có thể đem lại lợi thế cho bạn. Thực khách ngày càng quan tâm hơn tới ẩm thực, vì thế họ sẽ đòi hỏi thức ăn chất lượng cao hơn, thưởng thức nhiều loại hương vị và kết cấu món ăn hơn. Một số chuỗi nhà hàng trên khắp đất nước đã sử dụng những phong cách nấu ăn dựa vào bếp trưởng để quảng bá, thậm chí cho cả thị trường ẩm thực bình dân.

Làm thế nào để tìm được bếp trưởng phù hợp? Trước tiên, bạn phải hiểu rõ phong cách ẩm thực của mình. Với hiểu biết này, bạn nên tới ăn ở các nhà hàng có thực đơn giống với phong cách dự kiến của bạn mà bạn thấy ngon. Khi ở đó, hãy hỏi tên bếp trưởng và bếp phó để sau đó có thể liên lạc với họ. Đôi khi tên họ được viết trên thực đơn, và bạn sẽ không phải hỏi xin thông tin. Thường thì, các bếp phó tài năng cũng muốn được nổi danh và sẵn lòng làm việc với bạn. Ngay cả khi không muốn làm việc, họ vẫn có thể giới thiệu đồng nghiệp của mình cho bạn. Bạn có thể cũng sẽ muốn gọi cho các nhà phê bình ẩm thực nói về phong cách nhà hàng của bạn và xin lời khuyên từ họ. Bạn có thể chạy quảng cáo trên báo địa phương hoặc Craigslist. Ngoài ra, một số trường dạy nấu ăn, ví dụ như Viện nấu ăn Mỹ (Culinary Institute of America – CIA) và Johnson and Wales, sẽ cho phép bạn đăng quảng cáo tìm người trên trang web của họ.

Khi đã thu hẹp được danh sách các ứng viên tiềm năng, bạn nên làm những bước sau:

- Nếm thức ăn của họ bằng cách hoặc tới nơi họ đang làm việc hoặc mời họ tới nấu một bữa cho bạn từ đầu tới cuối
- Yêu cầu nộp hồ sơ để kiểm tra kinh nghiệm làm việc trước đó
- Gọi điện cho các quản lý hiện tại và trước đó để xác minh công việc và trách nhiệm, kể cả trách nhiệm đối với chi phí thực phẩm và nhân công

Khi kiểm tra người giới thiệu, hãy hỏi về khả năng quản lý, hòa nhập, tôn trọng và khích lệ nhân viên của bếp trưởng. Sự sáng tạo và kỹ thuật rất quan trọng, nhưng chúng sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu thiếu kỹ năng con người. Các bếp trưởng hay ngược đãi nhân viên có thể khiến bạn lụn bại. Nhân viên sẽ không ở lại lâu, chi phí

nhân công tăng lên do phải liên tục đào tạo người mới, chất lượng và độ ổn định của món ăn đi xuống. Một lần nữa, tôi đã phải học điều này thông qua kinh nghiệm của chính mình. Tôi từng thuê một bếp trưởng cho nhà hàng Zuni mặc cho người từng thuê ông ta làm việc trước đó đã cảnh báo với tôi rằng dù bếp trưởng này rất sáng tạo và tài năng, nhưng khó hòa nhập và thường nóng nảy với nhân viên. Trong buổi phỏng vấn, tôi đã nói với ông bếp trưởng rằng tôi biết vấn đề của ông ta và không yên tâm. Ông ấy khẳng định rất biết ơn cơ hội tôi đã dành cho mình và sẽ thay đổi. Món ăn của bếp trưởng này rất ngon, nhưng chỉ sau khi thuê ông ta về làm được một tháng, nhiều nhân viên từng làm cho tôi nhiều năm quyết định nghỉ việc. Sau khi nói chuyện với họ, tôi nhận ra ông ta không chỉ là một người hướng dẫn tồi mà còn rất hay quát mắng người khác. Chúng tôi phải sa thải ông ta và bắt đầu lại. Hãy tìm một bếp trưởng không chỉ muốn nấu ăn mà còn đầy nhiệt huyết với nhà hàng và món ăn.

Để bếp trưởng tham gia vào hoạt động của nhà hàng vào thời điểm nào tùy thuộc vào phong cách ẩm thực, độ phức tạp của các món trong thực đơn và ngân quỹ của bạn. Một sai lầm thường gặp với phần lớn các chủ nhà hàng mới vào nghề là trì hoãn việc thuê bếp trưởng và cho phép người đó tham gia công việc tới khi nhà hàng sắp khai trương; họ làm thế một phần vì cho rằng có thể tiết kiệm một vài tháng lương. Đây chưa chắc đã là cách tiếp cận phù hợp, và có thể phản tác dụng khiến tiêu tốn nhiều tiền hơn. Ví dụ, tôi không thể kể hết số lần mình đã nghe những câu chuyện về các bếp trưởng được tuyển chỉ cách ngày khai trương một hoặc hai tuần, để rồi nhận ra căn bếp được thiết kế rất tồi, các thiết bị hoặc không phù hợp với phong cách ẩm thực hoặc bị sắp xếp lộn xộn.

Ngược lại, hãy để một bếp trưởng có kinh nghiệm tham gia việc thiết kế và bài trí căn bếp để tạo nên không gian làm việc hiệu quả, và tới lượt nó, điều này sẽ giúp tiết kiệm chi phí nhân công và thực phẩm về lâu dài. Quan trọng hơn, nếu bạn định mở nhà hàng ở nơi có tiền thuê cao, bếp trưởng có thể giúp thiết kế một căn bếp được sắp xếp hợp lý, gọn gàng, giúp tăng thêm không gian đặt chỗ ngồi, nhờ thế tăng lợi nhuận. Ví dụ, một bếp trưởng có thể giúp bạn chọn các thiết bị có chức năng sau:

- Phục vụ nhiều mục đích khác nhau
- Phù hợp nhất để chế biến các món trong thực đơn
- Ít hao mòn, độ bền cao
- Nấu nhanh

- Cho phép điều chỉnh linh hoạt với các thay đổi trên thị trường và vì thế tác động đến việc thay đổi thực đơn

Hãy nhớ rằng các bếp trưởng, đầu bếp và nhân viên bếp không chỉ bước vào bếp và bắt đầu nấu ngay. Bếp trưởng sẽ cần thời gian để phát triển và kiểm tra công thức, không chỉ về mặt hương vị mà còn cả chi phí thức ăn và nhân viên cùng thời gian chuẩn bị, kể cả việc liệu phong cách ẩm thực và mục tiêu chi phí thực phẩm cũng như nhân viên của bạn có đạt được không, thời gian chuẩn bị và chế biến từng món.

Khía cạnh kinh doanh của việc thuê một bếp trưởng phù hợp rất quan trọng đối với thành công của bạn và đây là một yếu tố không nên bỏ qua. Hãy đối mặt với nó: nấu ăn ngon chẳng có ý nghĩa gì nếu bạn không thể kiếm lãi. Khi tôi còn làm kế toán, chúng tôi được mời đến xem xét một nhà hàng cao cấp lúc nào cũng đông khách vì được các nhà phê bình tán dương, nhưng luôn thua lỗ. Khi điều tra, chúng tôi phát hiện ra tổng chi phí thực phẩm, đồ uống và nhân công lên đến 80% , ngốn hết biên lợi nhuận.

NHÂN VIÊN PHỤC VỤ BÀN

Giờ hãy nói về những người đầu tiên tiếp xúc và kết nối với khách hàng: nhân viên phục vụ hoặc nhân viên quầy, và nếu có thể là cả một trưởng nhóm phục vụ. Nhân viên phục vụ là những người đảm bảo bạn cung cấp dịch vụ tuyệt vời cho thực khách, hay ít nhất đó là việc họ phải làm. Chìa khóa ở đây là thuê những người phù hợp với công việc.

Dù công việc là gặp trực tiếp, qua điện thoại, nhận đặt bàn, giao hàng hoặc mang đi, hay đơn giản là trả lời câu hỏi về nhà hàng của bạn, tiếp xúc đầu tiên với khách hàng cực kỳ quan trọng. Đây là cơ hội để tạo nền móng cho toàn bộ trải nghiệm của thực khách với nhà hàng. Hãy đào tạo nhân viên để họ không làm hỏng bước này, vì như họ nói: “Bạn không bao giờ có cơ hội thứ hai để tạo ấn tượng đầu tiên.”

Thuê người

Tìm người phù hợp với công việc rất quan trọng vì mỗi lần thuê ai đó, bạn đang mở rộng đội ngũ marketing của mình. Một phần thương hiệu và hình ảnh nhà hàng sẽ được phản ánh qua nhân viên, không chỉ ở vẻ bề ngoài và cách cư xử, mà còn cả thái độ của họ. Thuê nhân viên phục vụ với thái độ và tính cách phù hợp là một trong những bước đầu tiên để cung cấp dịch vụ hiệu quả và

tránh gặp phải vấn đề thường xuyên với khách hàng.

Trước khi thuê và đào tạo nhân viên mới, hãy để họ theo dõi (quan sát giờ làm việc thông thường) một nhân viên phục vụ có kinh nghiệm trong vài ngày hoặc vài tuần, tùy vào mức độ dịch vụ họ cần cung cấp. Hãy hỏi các nhân viên huấn luyện người mới để biết ý kiến của họ về việc nên thuê học viên đó không. Bạn cần phải cho họ biết đôi điều về cách lựa chọn đồng nghiệp. Các tính cách bạn muốn người huấn luyện tìm kiếm trong quá trình đào tạo là khả năng làm việc dưới áp lực, chịu được căng thẳng và bực bội. Một nhà hàng đông khách có thể vô cùng nhộn nhịp, và như chúng ta đều biết, làm việc với mọi người trong môi trường bận rộn có thể rất khó khăn. Hãy cùng đối mặt với nó, tất cả chúng ta đều có lúc tâm trạng không tốt, và lúc đó có khi phải có sự kiên nhẫn của Chúa trời thì mới nở được nụ cười.

Khi phải đưa ra quyết định sau cùng, hãy luôn ưu tiên đặt thái độ lên trên kỹ năng. Dạy một ai đó cách xếp bàn hoặc nghi thức phục vụ không khó, nhưng hướng dẫn họ cư xử phải phép và có thái độ phù hợp lại không hề dễ dàng. Hãy tìm kiếm sự thân thiện, nhiệt tình, kiên nhẫn và lòng trắc ẩn ở nhân viên. Sau nhiều năm, tôi thấy rằng thực khách thường dễ chấp nhận lỗi lầm của những nhân viên phục vụ kiên nhẫn và lịch sự. Một cách tốt để đánh giá hiệu quả của một nhân viên phục vụ là nhìn vào lượng tiền boa mà người đó nhận được từ nhiều kiểu khách hàng khác nhau. Thường thì dịch vụ tốt sẽ đi kèm với tiền boa cao.

Hãy nhớ rằng không phải tất cả các phàn nàn liên quan tới dịch vụ đều bắt nguồn từ nhân viên thô lỗ hoặc bất lịch sự. Nhiều trong số đó còn liên quan tới các yếu tố khác như:

- Chờ phục vụ quá lâu
- Không nhận được đúng món yêu cầu
- Phải chờ thức ăn và đồ uống quá lâu
- Không được xếp chỗ thoải mái và nhanh chóng
- Chờ quá lâu khi lấy hóa đơn thanh toán
- Vấn đề liên quan hóa đơn
- Nhân viên phục vụ thiếu kiến thức về món ăn và đồ uống
- Nhân viên không đáp ứng các yêu cầu đặc biệt

Những vấn đề dịch vụ kiểu này có thể nảy sinh do chưa được đào tạo đầy đủ hoặc nhà hàng thiếu nhân viên. Nhưng như thế không

có nghĩa là bạn nên thuê quá nhiều nhân viên, vì việc đó có thể khiến dịch vụ bị xáo trộn. Ngoài ra, nhân viên phục vụ sẽ không nhận được đủ tiền boa, phần chính trong thu nhập của họ, và vì thế sẽ không gắn bó lâu dài với bạn.

Số lượng bàn trên mỗi nhân viên phục vụ và hỗ trợ, ví dụ như bưng bê và chạy việc, sẽ phụ thuộc vào loại nhà hàng, mức độ dịch vụ kỳ vọng và lượng công việc vào giờ cao điểm. Với các nhà hàng phục vụ tại bàn kiểu bình dân, tôi khuyên bạn không nên để một nhân viên phục vụ quá bốn hoặc năm bàn cùng lúc. Một lần nữa, cách tốt nhất để biết được lượng nhân viên cần thuê là hỏi các chủ nhà hàng có phong cách và quy mô giống bạn. Hãy đến các nhà hàng đó quan sát, đếm số người phục vụ mỗi bàn và hỏi về số nhân viên mà họ thuê.

Đào tạo

Thuê người phù hợp mới chỉ là điểm bắt đầu; bạn còn phải đào tạo họ đúng cách. Để giúp nhà hàng của mình thành công trong việc cung cấp dịch vụ chuẩn, trước tiên bạn phải định nghĩa thế nào là dịch vụ tốt trong nhà hàng với đối tượng khách hàng mục tiêu. Nếu không thể định nghĩa và lập ra các hướng dẫn về dịch vụ chuẩn, sẽ rất khó để đào tạo nhân viên chứ chưa nói tới chuyện buộc họ phải làm theo tiêu chuẩn nào.

Các câu hỏi mà những khách hàng mới hoặc thường xuyên hay đặt ra là: Món nào ngon nhất trên thực đơn? Ở đây có món gì ngon? Theo bạn, tôi nên chọn món nào? Ở các nhà hàng cao cấp, khách thường nhờ nhân viên tư vấn chọn rượu vang để ăn cùng với món trong thực đơn hoặc chọn món cho phù hợp. Một câu hỏi thường gặp nữa trong thế giới ngày càng để ý tới lượng calo và chất béo ngày nay là: bạn có thể tư vấn cho tôi món gì ngon mà nhẹ bụng được không? Tôi cũng từng gặp khách hàng nhờ tôi mô tả hương vị của một số nguyên liệu hiếm hoặc lạ. Đôi khi, các câu hỏi đó được đưa ra để khởi động cuộc nói chuyện giữa khách hàng và nhân viên bàn, nhưng thường thì nó là yêu cầu thực sự. Các câu trả lời kiểu như "tất cả" hay "món này đắt hàng" có thể khiến khách hàng hiểu sai. Điều này được phản ánh từ một phàn nàn về dịch vụ thường gặp là nhân viên không hiểu biết về món ăn và đồ uống của nhà hàng.

Nhân viên phục vụ sẽ không thể hiểu biết hoặc nhiệt tình, chứ chưa nói đến phục vụ các món ăn và đồ uống trong thực đơn, nếu chỉ biết những gì được bếp trưởng, quản lý hoặc chuyên gia về rượu (nếu có) cung cấp. Một người bạn của tôi đang làm phục vụ ở

một nhà hàng Pháp cao cấp mới đây phàn nàn rằng người quản lý mảng rượu vang luôn ép cô và toàn bộ nhân viên phải bán các loại rượu vang họ chưa từng nếm qua.

Cách tốt nhất để chuẩn bị cho nhân viên trả lời các câu hỏi của khách hàng một cách tự tin và nhiệt tình, đồng thời bán được các món trong thực đơn, là phải giúp họ quen với mùi, vị và kết cấu món ăn cũng như đồ uống. Ở Zuni, để khuyến khích nhân viên bàn không chỉ gọi đồ ăn theo thực đơn mà còn hiểu rõ và quen thuộc với các món này, chúng tôi cho phép họ ăn salad, khai vị hoặc sandwich miễn phí nếu giá của món đó trong thực đơn tối đa là 8 đô-la, hoặc giảm giá một nửa bất kỳ món chính nào có giá dưới 17 đô-la. Chúng tôi cũng thường xuyên tổ chức các buổi nếm rượu với nhà cung cấp chính sẵn sàng cung cấp miễn phí dịch vụ này, vì họ biết nhân viên của chúng tôi càng hiểu rõ về rượu của họ thì họ càng bán được nhiều.

Một người bạn của tôi từng thưởng cho nhân viên những thẻ giảm giá 50 đô-la để họ tới nhà hàng ăn cùng bạn bè. Điều này giúp họ có những đánh giá rất hay về món ăn và cách phục vụ của những người mới được tuyển.

Một số người cho rằng việc làm đó quá tốn kém, nhưng khi bạn tính đến sự khác biệt về thức ăn và công sức bỏ ra khi chuẩn bị một bữa ăn cho nhân viên (thường là phần thừa của các món đặc biệt hôm trước) so với chi phí thực tế của các món trong thực đơn, lợi ích của chính sách khuyến mại này lớn hơn nhiều so với chi phí. Ví dụ, hãy xem xét chi phí thực tế của một món trong thực đơn có giá 10 đô-la nếu chi phí thức ăn là 25% ; con số này là 2,50 đô-la. Tôi không thể nghĩ ra một chương trình đào tạo về món ăn và đồ uống nào rẻ hơn thế! Ngoài ra, đó là một phần thưởng nhỏ rất tuyệt vời dành cho với nhân viên.

Tai nạn và sai lầm *chắc chắn* sẽ có lúc xảy ra, vậy nên một phần rất quan trọng của việc cung cấp dịch vụ tốt là đào tạo nhân viên cách xử lý các tai nạn và sai lầm ngay lập tức. Vì thế, chương trình đào tạo của bạn nên tập trung đánh giá trải nghiệm của khách hàng trước, trong và sau khi ăn tại nhà hàng. Để thực hiện việc giảng dạy, bạn sẽ phải: hiểu rõ về kỳ vọng của khách hàng mục tiêu; thiết kế hệ thống dịch vụ cung cấp trải nghiệm bằng hoặc vượt trên kỳ vọng của họ; theo dõi hệ thống đó thật cẩn thận; nhận diện các dấu hiệu xấu hoặc lỗi dịch vụ tiềm tàng; để toàn bộ nhân viên tham gia tìm kiếm các dấu hiệu đó; và xử lý tất cả các điểm chưa đạt kỳ vọng của khách hàng. Bằng cách đó, bạn có thể giảm thiểu thiệt hại và tăng khả năng giữ chân khách trung

thành và hài lòng với nhà hàng. Dù bạn rất cần huấn luyện nhân viên bàn giải quyết các vấn đề của khách ngay lập tức, nhưng kinh nghiệm của tôi cho thấy phần lớn khách hàng muốn quản lý hoặc chủ nhà hàng trực tiếp đến giải quyết vấn đề. Nghe ai đó ở vị trí cao khiến khách hàng yên tâm rằng đội ngũ quản lý quan tâm đến vấn đề của mình. Nhiều người thậm chí không muốn được thưởng thêm; họ chỉ muốn được ghi nhận. Ví dụ, ngay trước khi tôi rời New York chuyển đến California, một nhân viên cũ của tôi, Gamini, đưa tôi tới ăn trưa tại quán Isabella's ở mạn Thượng Tây Manhattan. Trong lúc chúng tôi ăn, đáy cốc của Gamini đột nhiên bị vỡ làm nước chảy hết vào đùi anh ấy. Cho tới lúc đó, dịch vụ của nhà hàng vẫn rất tốt, nghĩa là nhiệt tình phục vụ nhưng không can thiệp sâu quá. Chỉ sau vài giây, người phục vụ tới bàn xin lỗi và lau sạch hết nước đổ ra, và trong vòng một phút, người quản lý xuất hiện để đánh giá vấn đề và kiểm soát nó. Cô ấy xin lỗi và đưa ra đề xuất salad cùng món tráng miệng của chúng tôi sẽ được miễn phí. Chuyện lẽ ra có thể rất khó chịu lại hóa thành một điểm cộng lớn cho nhà hàng. Món ăn ngon nhưng không quá đặc biệt, tuy nhiên Gamini nói rằng dựa trên phản ứng của nhân viên và quản lý, lần sau khi có bạn tới thăm chắc chắn anh ta sẽ đưa họ tới nhà hàng Isabella's. Trong khi vụ việc này chỉ là một cốc nước bị đổ, chính sách tương tự nên được áp dụng cho bất kỳ chuyện gì có thể ảnh hưởng đến trải nghiệm của khách hàng.

Xác lập chính sách và quy trình

Dù quy mô và phong cách nhà hàng của bạn là gì, bạn nên có một văn bản viết ghi rõ các chính sách và quy trình. Làm như vậy có thể tránh được tình trạng nhân viên mơ hồ về trách nhiệm của mình hay chỉ biết về nó qua lời nói suông. Tài liệu này không cần phải là cả một cuốn sách hướng dẫn; nó có thể chỉ đơn giản là hai trang giấy A4. Nếu muốn có một cuốn sổ tay chuẩn chỉnh hơn và không muốn thuê luật sư soạn thảo từ đầu, bạn có thể lên trang www.restaurantowner.com và tải các mẫu về, sau đó bạn có thể điều chỉnh để phù hợp với trường hợp của mình. Các mẫu này tương đối rẻ, nhưng có thể bạn sẽ muốn đưa luật sư xem trước để rà soát độ chuẩn xác và khả năng áp dụng.

Dưới đây là danh sách đơn giản các chính sách và quy định mà chúng tôi sử dụng ở Zuni:

Trang phục

- Bắt buộc mặc áo sơ mi xanh, nên mặc kiểu Oxford dài tay có cổ và khuy. Không được mặc áo có họa tiết.

- Bắt buộc mặc quần dài. Không được dùng quần nhiều màu hoặc có họa tiết. Chấp nhận quần bò xanh hoặc đen.
- Đi giày loại Oxford, giày tiệc, giày thể thao đen hoặc các loại giày phù hợp khác.
- Không được đội mũ.
- Luôn đeo tạp dề trong ca làm việc.
- Luôn duy trì vẻ ngoài sạch, sẽ gọn gàng trong ca làm việc.

Quy trình bày biện – Phòng ăn

- Đảm bảo tất cả các bàn đều được bày đồ thủy tinh, dao dĩa, khăn ăn, nến, lọ muối và hạt tiêu.
- Lấy tạp dề và khăn lau ở chỗ quản lý.
- Đảm bảo quầy phục vụ phải có đủ dao dĩa, đồ thủy tinh, bánh mì và bơ.
- Chuẩn bị máy pha cà phê, ấm nước và thùng đá.
- Nhận đồ đặc biệt trong ngày từ bếp trưởng.

Quy trình bày biện – Quầy bar

- Kiểm tra mặt quầy bar để đảm bảo sự sạch sẽ và có bày khăn giấy, nến, ống hút, tăm,…
- Kiểm tra khay hoa quả để đảm bảo chúng có đủ chanh, olive, cherry,…
- Đếm tiền trong máy trước sự có mặt của quản lý để đảm bảo có đủ tiền mặt và tiền lẻ.
- Đảm bảo thùng đá được đổ đầy.
- Chuẩn bị đầy đủ hoa quả, ống hút,… ở quầy phục vụ
- Kiểm tra máy làm margarita để đảm bảo có đủ hỗn hợp. Làm thêm nếu cần thiết.
- Kiểm tra kho rượu và báo với quản lý nếu thiếu.
- Lấy tạp dề và khăn lau ở chỗ quản lý.
- Kiểm tra tủ dao dĩa để đảm bảo đủ số lượng.
- Nhận đồ đặc biệt trong ngày từ bếp trưởng.

Trong khi phòng ăn mở cửa

- Trong khi phong cách phục vụ đang trở nên bớt trang trọng hơn, không được vì thế mà tỏ ra không quan tâm tới khách

hàng.

- Chào khách một cách nồng nhiệt bằng câu "Xin mời vào" để tạo ấn tượng ban đầu.
- Trả lời tất cả các cuộc điện thoại bằng câu "Xin chào!"
- Nếu quản lý/trưởng nhóm không có mặt, hãy chào tất cả khách hàng, hỏi xem họ đã đặt bàn chưa rồi đưa họ đến thẳng bàn nếu có.
- Rót nước vào cốc và hỏi khách hàng vào thời điểm phù hợp sau khi đã đưa thực đơn rằng liệu khách có muốn uống gì từ quầy bar không. Không được để khách ngồi không ở bàn và trở nên sốt ruột.
- Trở lại bàn nhanh nhất có thể để phục vụ đồ đặc biệt trong ngày và nhận gọi đồ.
- Kiểm tra bàn ít nhất hai lần trong khi khách dùng bữa để đáp ứng bất kỳ yêu cầu đặc biệt nào hoặc tiếp thêm đồ uống.
- Nếu vì lý do nào đó đồ ăn lên chậm, hãy phục vụ khách đồ uống miễn phí và báo ngay cho quản lý.
- Đoán trước khách hàng; nghĩa là ngay khi thấy cốc trống, hãy mời thêm nước hoặc đồ uống khác.
- Xin lỗi bất kỳ sai lầm hoặc tai nạn nào ngay lập tức rồi báo trực tiếp cho quản lý.
- Không đôi co tranh cãi với khách hàng thô lỗ hoặc khó tính. Báo thái độ của khách với quản lý ngay lập tức.
- Xin phép lấy cốc và đĩa trống ngay khi thấy khách hàng dùng xong món ăn hoặc đồ uống.
- Luôn hỏi liệu khách hàng muốn ăn tráng miệng và/hoặc dùng cà phê trước khi khách yêu cầu tính tiền hay không.
- Luôn đưa hóa đơn và tiền lẻ trên khay tiền boa.
- Cảm ơn khách hàng khi họ ra về.

Trong khi quầy bar mở cửa

- Chào tất cả khách hàng sau khi họ được xếp chỗ.
- Không để quầy bar trống hoặc khách hàng không có ai phục vụ.
- Duy trì lượng đá, bia, rượu vang, rượu mạnh và đồ uống pha chế.
- Từ chối phục vụ các khách hàng mà bạn nghi đã say rượu và

báo với quản lý.

- Yêu cầu trả tiền đồ uống ngay lập tức trừ khi đó là khách quen, người tới ăn tối hoặc chờ xếp bàn, hoặc muốn mua nhiều đồ rồi trả một lượt và dùng thẻ tín dụng hợp lệ.

Quy trình đóng cửa – Phòng ăn

- Dọn tất cả các bàn, đặt úp ghế lên bàn, lau sạch và lấy đủ đồ bù cho các quầy phục vụ.
- Đổ đầy các lọ muối, tiêu, đường và chai tương cà chua.
- Tắt, rửa máy pha cà phê và espresso.
- Nhờ quản lý đóng hệ thống quản lý bán hàng, trình tất cả séc, tiền mặt và hóa đơn thẻ tín dụng để kiểm tra.
- Để lại tạp dề và khăn lau đã qua sử dụng vào đúng chỗ quy định.
- Hoàn thiện bảng chấm công hằng ngày.

Quy trình đóng cửa – Quầy bar

- Làm chảy hoặc đốt tất cả đá trong thùng đá và rửa thùng sạch sẽ.
- Trình quản lý danh sách rượu mạnh, bia và rượu cần cung cấp thêm cho quầy bar.
- Lau rửa và vệ sinh mặt quầy bar, quầy phục vụ, máy làm margarita, khay rượu, chai, súng soda,...
- Mang tất cả thìa quầy bar, dao gọt hoa quả, cốc trộn và các thiết bị quầy bar có thể rửa được vào bếp để rửa trong máy rửa bát.
- Xếp đầy và đặt khay hoa quả vào tủ lạnh.
- Úp ghế quầy bar lên mặt quầy.
- Mang túi rác tới chỗ tập kết.
- Nhờ quản lý đóng máy thu tiền và xóa số dư.

Quy định chung

- Không được uống rượu và hút thuốc trong giờ làm việc.
- Nhân viên chỉ được uống rượu của nhà hàng sau giờ đóng cửa nếu được quản lý cho phép. Không được uống rượu dành cho khách, rượu ngăn cao hoặc loại cao cấp.
- Không được để điện thoại di động đổ chuông trong phòng

ăn hoặc ở quầy bar.

- Bữa ăn của nhân viên không được vượt quá 8 đô-la. Các món đặc biệt có thể được dùng với giá khuyến mại, nhưng chỉ khi được quản lý cho phép.
- Nhân viên có nhiệm vụ sắp xếp người làm thay vào các ngày xin nghỉ.
- Nhân viên không được ngồi ở phòng ăn trong giờ làm việc.
- Nhân viên được phép đến nhà hàng dùng bữa với giá khuyến mại 50% . Giá này không áp dụng với khách của nhân viên.

DỊCH VỤ

Đầu bếp sẽ là người lãnh đạo căn bếp, nhưng nhân viên phục vụ và chạy bàn sẽ tạo nên sự khác biệt lớn nhất giữa việc khách hàng có muốn quay lại nhà hàng hay không.

Đã từ lâu, cộng đồng nhà hàng đã tranh cãi xem điều gì là quan trọng nhất, đồ ăn ngon hay dịch vụ tốt. Trên số ngày 22 tháng 3 năm 2005 của tờ *Forum*, một chương trình tọa đàm trên radio tại vùng vịnh San Francisco, câu hỏi này đã được đưa ra cho ba nhà phê bình ẩm thực hàng đầu tại địa phương. Hai người cho rằng đồ ăn là yếu tố quan trọng hơn, trong khi người thứ ba lại thấy dịch vụ cũng quan trọng ngang hàng, nếu không muốn nói là quan trọng hơn.

Nhưng đợi một chút; hẳn bạn sẽ nói đó mới chỉ là ý kiến của ba nhà phê bình ở San Francisco mà thôi; chúng ta cần phải nghe ý kiến những người khác nữa. Vì thế, hãy nghe phát biểu của William Grimes, người trước đây từng là nhà phê bình ẩm thực của tờ *New York Times*, khi ông nói về các nhân viên bồi bàn và dịch vụ kiểu Italia: "Họ hiểu rằng mục tiêu chính của nhà hàng là khiến khách vui lòng. Nếu họ làm tốt, những điều kỳ lạ có thể xảy ra. Thực khách luôn cảm thấy một bữa ăn lẽ ra chỉ ở mức khá hóa ra lại thật tuyệt vời."

Nhiều người cho rằng tất cả chỉ là những lời nói suông. Nhưng các số liệu nghiên cứu đã củng cố cho kết luận này. Một nghiên cứu vào năm 2003 của trường Đại học Cornell ở New York cho thấy dịch vụ là yếu tố quan trọng nhất. Trong nghiên cứu, khi một nhóm thực khách được yêu cầu mô tả lại những trải nghiệm không vừa ý khiến họ phàn nàn, những vấn đề về trải nghiệm dịch vụ nhiều hơn so với chất lượng món ăn với tỷ lệ là hai trên một. Kết luận quan trọng nhất của nghiên cứu đó là trải nghiệm

dịch vụ kém thường khiến khách hàng không bao giờ muốn quay lại nhà hàng nữa. Tương tự, trong một khảo sát vào năm 2002 của MasterCard, người ta thấy 23% số người được hỏi nói rằng họ sẽ không bao giờ quay lại một nhà hàng nào đó nếu không hài lòng về dịch vụ. Rõ ràng, đây không phải là một nghiên cứu học thuật, nhưng nếu nhìn vào việc những người sở hữu thẻ MasterCard tiêu nhiều tiền để đi ăn nhà hàng hơn bất kỳ hạng mục giải trí nào khác, đây là một phát hiện khá quan trọng.

Trong phần lớn các trường hợp, phục vụ món ăn ngon một cách ổn định sẽ khiến khách hàng tới nhà hàng và sau đó quay lại, nhưng dịch vụ tốt cũng có thể tạo ra sự trung thành của khách hàng, khiến họ đến nhà hàng của bạn hết lần này đến lần khác. Nhưng lần cuối cùng, bạn nghe chuyện khách đổ xô đến một nhà hàng thuộc bất kỳ loại nào – cao cấp, bình dân hoặc đồ mang về – vì một nhà phê bình khen ngợi hết lời dịch vụ ở đó? Khi chúng tôi nâng cấp món ăn và cách bài trí tại Zuni, lượt khách hàng mới thật sự lớn và liên tục quay trở lại nhiều tháng sau khi chúng tôi được tán dương trên tờ *New York Times*. Bài đánh giá dịch vụ không đáng nói lắm. Tuy thế, tôi cũng biết chúng tôi đã có một nhóm khách hàng trung thành sẵn sàng quay lại đây nhiều năm nữa ngay cả khi độ cạnh tranh tăng lên vì chúng tôi chú trọng ghi nhận và đối xử tốt với khách hàng thay vì đánh mất nhiều khách hàng vì dịch vụ kém.

Dịch vụ tốt không chỉ đóng vai trò quan trọng trong thành công của một nhà hàng, mà còn có thể đem lại cho nhà hàng mới của bạn lợi thế trong môi trường cạnh tranh hiện nay. Thực tế, là nhiều nghiên cứu đều chỉ ra dịch vụ nhà hàng đang quá tệ, vì thế bằng cách tập trung vào dịch vụ, bạn có thể tạo nên một lợi điểm bán hàng độc nhất, điều khách hàng sẽ nhận ra và trân trọng. Để đo đếm sự không hài lòng của khách hàng với dịch vụ, hãy xem bình luận vào năm 2002 của Tim Zagat trên *Zagat Survey of Restaurant:* "Theo khảo sát của chúng tôi, 70% khách hàng phàn nàn về dịch vụ. Món ăn, cách trang trí, giá cả, tiếng ồn, hút thuốc, chỗ đỗ xe – tất cả những cái đó gộp lại chiếm gần 30% . Đây quả là những con số đáng kinh ngạc." Chưa hết, khảo sát năm 2002 của MasterCard cho thấy 80% các phàn nàn về nhà hàng đều liên quan đến dịch vụ kém. Ngoài ra, chẳng phải thật hay nếu biết rằng bạn có thể tạo nên lợi thế cạnh tranh đơn giản bằng cách tập trung vào các khách hàng đang ngồi tại bàn hoặc quầy bar thay vì dốc tiền để cố giành khách hàng từ đối thủ bên kia đường hoặc cuối phố?

Dịch vụ – nên và không nên

Matthew Kanter, chuyên gia tư vấn nhà hàng

Sau 31 năm làm việc trong lĩnh vực nhà hàng, tôi cho là mình có đủ kinh nghiệm. Từ dịch vụ tốt đến dịch vụ kém và thứ cảm giác như chẳng phải là dịch vụ tí nào! Dưới đây là những điều tôi cho là nên và không nên làm, và những đúc kết từ kinh nghiệm của tôi với tư cách người chủ, quản lý, người phục vụ (mặc dù khi tôi còn làm nhân viên phục vụ, người ta gọi tôi là bồi bàn), đầu bếp, phụ bếp, người pha chế, nhân viên bưng bê, và dĩ nhiên là cả khách hàng nữa.

- Đừng bao giờ để phòng ăn không có ai phục vụ trừ trường hợp bất khả kháng, và nếu có thì cũng chỉ trong thời gian cực ngắn.
- Không được để khách hàng nghe nhân viên phàn nàn hoặc tranh cãi với nhau hoặc với khách hàng khác dù chỉ là lời nói đùa.
- Nhân viên không được ngồi cùng bàn với khách hàng khi đang làm việc. Nếu được mời, hãy lịch sự giải thích việc đó là hành động trái quy định của nhà hàng.
- Nhân viên không được đặt tay lên người khách hàng, dù đó là hành động thân mật. Dĩ nhiên, bắt tay và thỉnh thoảng ôm hoặc hôn là không thể tránh khỏi, nhưng chỉ khi khách hàng bắt đầu trước tiên.
- Không được dọn ly cốc thủy tinh đã qua sử dụng bằng cách cho ngón tay vào bên trong, ngay cả khi bàn đó trống. Ly có chân luôn phải được cầm ở phần chân khi đầy, và ly brandy phải được cầm trong lòng bàn tay. Nên phục vụ Cognac, Armagnacs ấm và rượu bổ khi được yêu cầu.
- Sẽ thật bất lịch sự nếu dọn bàn trước khi khách hàng dùng xong bữa ăn.
- Khi đọc tên các món đặc biệt, nhân viên phục vụ phải nói: "Hôm nay chúng tôi có..." hoặc "Hôm nay bếp trưởng đã chuẩn bị..." – không bao giờ nói "Hôm nay tôi có..."
- Nhân viên phục vụ và phục vụ trưởng phải bán hoặc nâng cấp đơn hàng các món trong thực đơn, nhưng không bao giờ được thúc ép khách hàng hoặc khiến họ vì ngượng mà gọi thêm món mình không thích. Tuy thế, tầm quan trọng của việc bán thêm salad, khai vị, tráng miệng, rượu vang vô cùng lớn.

- Nhân viên phục vụ hoặc quản lý phải luôn có mặt tại bàn trong vòng một hoặc hai phút sau khi món tráng miệng hoặc món chính được phục vụ để đảm bảo sự hài lòng của thực khách.
- Mở chai rượu vang đúng cách cần kỹ năng. Nhân viên phải được huấn luyện và tập làm để hoàn thiện kỹ năng này.

Nếu đội ngũ quản lý không có thời gian đào tạo từng nhân viên (điều thường gặp với các nhà hàng nhỏ), mỗi nhóm nên để một nhân viên trở thành người huấn luyện. Hãy đảm bảo những người này có kỹ năng tốt và trả thêm tiền cho họ. Ngay cả khi đã có nhiều kinh nghiệm, một nhân viên phục vụ mới có thể sẽ cần được đào tạo trong ba ca, và nếu họ có ít kinh nghiệm thì có khi phải mất đến tám hoặc mười ca.

Đội ngũ của bạn sẽ chỉ mạnh ngang với mắt xích yếu nhất của nó. Việc thuê và đào tạo nhân viên cực kỳ quan trọng. Tin tôi đi, một nhân viên bưng bê hoặc rửa bát không phù hợp có thể khiến bạn mất rất nhiều tiền vì đổ vỡ. Tương tự, nhân viên đón tiếp hoặc người pha chế có thể khiến khách hàng xa lánh, làm tổn hại công việc kinh doanh của bạn. May thay, điều ngược lại cũng đúng: các nhân viên có kỹ năng, có động lực và hài lòng có thể giúp tăng lợi nhuận đáng kể.

Một nhóm nhà hàng sang trọng sử dụng triết lý tập trung vào dịch vụ khách hàng để tạo nên lợi thế cạnh tranh là Union Square Hospitality Group, nhóm này sở hữu Gramercy Tavern và Union Square Café ở New York. Ngoài phục vụ món ăn ngon, một lý do khiến các nhà hàng này thống trị các vị trí đầu trong những bảng xếp hạng theo khảo sát Zagat qua nhiều năm là sự chú trọng tuyệt đối vào hoạt động cung cấp dịch vụ tuyệt vời.

Nhưng dịch vụ khách hàng tuyệt vời không chỉ để tạo lợi thế cạnh tranh hoặc hình ảnh thương hiệu. Nó cũng giúp việc kinh doanh phát đạt. Bất kỳ nhà bán lẻ dày dạn kinh nghiệm nào cũng sẽ nói với bạn rằng giữ chân các khách hàng hiện có dễ hơn thu hút khách mới. Bạn có biết rằng thu hút khách hàng mới sẽ tốn chi phí gấp 5-15 lần so với giữ chân khách hàng cũ không?

Khi mới dấn thân vào ngành nhà hàng, tôi gặp vô vàn khó khăn trong việc xử lý các khách hàng khó tính trong giờ cao điểm. Một số người thậm chí còn nói "Món này chưa đủ nóng," hoặc "Món này không như kỳ vọng của tôi; tôi có thể đổi lại không?" Khi cảm thấy mình đã hết cách, tôi đến hỏi xin lời khuyên từ một người

bạn đang quản lý một nhà hàng bình dân cực kỳ phát đạt. Sau khi nghe tôi than vãn kể lể, anh ta hỏi: "Anh sẽ mất bao nhiêu tiền để hâm nóng thức ăn hoặc tặng thêm một món đồ uống, salad hay khai vị cho khách hàng?" Tôi trả lời: "Khoảng 1,5-2 đô-la." Anh hỏi tiếp: "Anh chi bao nhiêu tiền vào quảng cáo năm nay để thu hút khách hàng mới?" Tôi trả lời: "Khoảng 6.000 đô-la." Anh đáp: "Hãy tự tính toán đi, và lần sau nếu gặp phải khách khó tính, hãy tặng cho người đó thứ gì đặc biệt và mỉm cười khi làm điều đó. Ngoài ra, đừng quên phương tiện quảng cáo hữu hiệu nhất là một khách hàng hài lòng lắm lời."

Để nhìn được tổng thể vấn đề, hãy xem xét các con số sau. Theo Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia, khách hàng quay lại lần lượt chiếm 60% và 80% doanh số nhà hàng sang trọng và bình dân. Giờ hãy cùng giả sử nhà hàng bình dân của bạn phục vụ 36.500 suất ăn mỗi năm trong trung bình 100 ngày, và 80% doanh số, hay 29.200 suất sẽ đến từ khách hàng quay lại. Giờ hãy giả định thêm rằng bạn để mất 10% lượng khách hàng quay lại này vì dịch vụ kém hoặc không đặc sắc. Điều đó nghĩa là bạn sẽ mất 2.920 khách hàng mỗi năm, hay tám khách một ngày. Với ngành nhà hàng, đây là thiệt hại cực lớn, không chỉ về số lượng khách hàng mà còn cả doanh thu tiềm năng, và tùy vào số tiền thu trung bình một khách hàng, nó có thể đem lại sự khác biệt giữa hòa vốn và có lãi. Tất cả những điều này nghĩa là khách hàng chính là nguồn sống mà nếu thiếu nó các nhà hàng không thể tồn tại. Sau đó, hãy tính đến chi phí thu hút khách hàng mới so với giữ chân khách cũ, chẳng phải sẽ là rất đáng để đầu tư thêm một chút thời gian, công sức và tiền bạc vào cải thiện dịch vụ hay sao? Bài học rút ra ở đây là khi nói đến dịch vụ khách hàng, hãy luôn nhớ câu ngạn ngữ cổ "một con chim trong tay còn hơn hai con chim trong bụi."

Tới giờ, hẳn các bạn đã rõ dịch vụ tốt không chỉ là yếu tố quan trọng để cạnh tranh, mà còn đem lại sự khác biệt về lợi nhuận. Ngoài ra, khi xu hướng ăn nhà hàng ngày càng phát triển, người Mỹ sẽ kỳ vọng trải nghiệm ăn nhà hàng tốt hơn sau mỗi lần tới nhà hàng và bắt đầu tập trung vào dịch vụ nhiều hơn. Tuy thế, tạo ra mức dịch vụ phù hợp cho mỗi loại nhà hàng và dịp ăn uống có thể rất khó khăn.

Kỳ vọng của khách hàng

Thực khách đến các kiểu nhà hàng khác nhau vì đủ mọi lý do, và mức độ kỳ vọng về dịch vụ sẽ là khác nhau với mỗi dịp. Điều quan trọng cần nhớ khi lập quy định phục vụ là nó không phải giống hệt nhau cho tất cả các trường hợp, và giống như mọi khía cạnh

khác của nhà hàng, nó phải phù hợp với chủng loại, phong cách nhà hàng và kỳ vọng của khách hàng mục tiêu. Tuy thế, một điều không thay đổi về dịch vụ là người ta càng có ý định chi nhiều tiền vào một bữa ăn, kỳ vọng về dịch vụ sẽ càng lớn. Điều này không có nghĩa là các nhà hàng bình dân hoặc phục vụ nhanh nên cung cấp dịch vụ vụng về hoặc thô lỗ! Nhưng nó giải thích tại sao khách tới các nhà hàng cao cấp thường kỳ vọng rất cao về dịch vụ. Một số yếu tố có thể ảnh hưởng đến kỳ vọng của khách hàng về dịch vụ gồm tuổi tác, thu nhập trung bình và số người trong gia đình. Ví dụ, kết quả của một nghiên cứu về độ trung thành của khách hàng với một chuỗi nhà hàng do Restaurants and Institutions thực hiện cho thấy: những người thuộc thế hệ bùng nổ dân số hay phàn nàn về dịch vụ hơn các nhóm người già (60 tuổi trở lên) và người sau thế hệ bùng nổ dân số (từ 18-50 tuổi); và các gia đình có trẻ em hoặc người ăn nhà hàng nhiều hơn bốn lần mỗi tuần có kỳ vọng cao về dịch vụ. Kinh nghiệm của tôi khi quản lý nhà hàng Zuni cũng phù hợp với kết quả nghiên cứu về tuổi tác và dịch vụ. Ví dụ, tôi thấy rằng người thuộc thế hệ bùng nổ dân số hoặc nhiều tuổi hơn nói chung để tâm đến dịch vụ hơn các thế hệ sau. Khi làm việc tại quầy ở nhà hàng đồ mang đi Wrapsody, tôi nhận thấy với các thực khách của loại nhà hàng ăn nhanh và phục vụ nhanh, tốc độ và sự thuận tiện quan trọng hơn dịch vụ thân thiện. Điều này không có nghĩa là nhân viên của bạn có thể thô lỗ hoặc bất lịch sự, nhưng một câu mời vào và cảm ơn là đủ để giao tiếp với 20-30 người đang xếp hàng chờ đến lượt được phục vụ.

Chìa khóa để tạo ra chính sách dịch vụ hiệu quả là hiểu rõ và thực hiện các kỳ vọng của nhóm khách hàng mục tiêu. Càng hiểu rõ bao nhiêu, bạn càng có thể giáo dục và đào tạo nhân viên. Hãy tự hỏi mình liệu thực khách của nhà hàng đến đó chỉ để dùng bữa hoặc họ chỉ cần chút protein trong dạ dày cho qua ngày, hay họ muốn trải nghiệm nhà hàng toàn diện?

Khi dịch vụ là vấn đề

Ai cũng biết dịch vụ rất quan trọng. Tuy thế, dù tôi có thể khiến các bạn khó chịu vì cứ nhắc đi nhắc lại, nhưng các nghiên cứu đã chỉ ra phần lớn các nhà hàng vẫn luôn gặp vấn đề về dịch vụ. Tại sao thế? Hai lý do chính là: quan niệm của cộng đồng về ngành dịch vụ và quản lý kém.

Ngay cả đội ngũ quản lý cũng có thể có quan niệm sai lầm về ngành dịch vụ. Vì nhân viên phục vụ bàn nhận tiền boa thay vì tiền lương, nên nhiều chủ nhà hàng không coi họ là những người làm việc chuyên nghiệp, vì thế không dành nhiều công sức đào

tạo nhân viên phục vụ, hay thậm chí đối xử với họ tử tế, và nhân viên phản ánh thái độ này với khách hàng. Khác với quan niệm thông thường, làm nhân viên phục vụ bàn không là phải công việc không có tương lai. Nhiều chủ nhà hàng và quản lý tại các nhà hàng và chuỗi nhà hàng nổi tiếng nhất nước đã khởi nghiệp từ công việc nhân viên quầy hoặc phục vụ bàn. Ngoài ra, bồi bàn ở phần lớn các nhà hàng tốt nhất ở các thành phố lớn có thu nhập lên đến 50.000 đô-la mỗi năm. Cách đây chưa lâu, người ta còn không coi trọng các bếp trưởng hay đầu bếp nhà hàng. Ngày nay, bếp trưởng là một vị trí rất được trọng vọng. Họ không chỉ nhận tiền lương hậu hĩnh, nhiều người đã trở thành những triệu phú nổi tiếng. Tôi hy vọng rằng khi người Mỹ ngày càng đi ăn nhà hàng nhiều hơn, và khi cơ cấu nền kinh tế tiếp tục chuyển dịch từ sản xuất sang dịch vụ, quan niệm về nghề phục vụ bàn sẽ thay đổi tích cực hơn, giống như ở châu Âu.

Lý do thứ hai dẫn đến dịch vụ kém là do quản lý không tốt, và điều này bắt nguồn từ hai vấn đề: chủ nhà hàng và quản lý thiếu kinh nghiệm, quy trình tuyển dụng yếu kém và đào tạo không hiệu quả. Hãy nhớ rằng ngành kinh doanh nhà hàng thu hút rất nhiều người tham gia vì những lý do sai lầm. Nhiều chủ nhà hàng không được trang bị tốt để xử lý sức ép hằng ngày của việc quản lý cơ sở kinh doanh, chứ chưa nói đến việc tuyển dụng, huấn luyện và quản lý nhân viên. Tôi không thể kể hết những câu chuyện mình được nghe từ những nhân viên phục vụ bàn tốt về việc phải đi làm cho những ông chủ và quản lý yếu kém, thiếu tôn trọng và nóng nảy. Thật khó để trở thành một nhân viên phục vụ tốt khi làm việc trong môi trường kiểu đó. Cung cấp dịch vụ thật tốt phải trở thành triết lý làm việc của chủ nhà hàng và đội ngũ quản lý. "Nói phải đi đôi với làm."

Ngành dịch vụ liên quan đến con người, biết cách quản lý và đối xử với người khác một cách tôn trọng là một phần thiết yếu để cung cấp dịch vụ tuyệt vời. Thực ra logic của nó rất đơn giản: nhân viên hài lòng sẽ khiến khách hàng hài lòng. Hãy quan tâm đến nhân viên và khen thưởng khi họ làm việc tốt, hoặc bằng phần thưởng, giấy khen, hay bất cứ thứ gì bạn có thể mua được. Đổi lại họ sẽ tôn trọng và đáp lại bạn bằng cách làm việc tốt, lâu dài và trung thành. Ví dụ, sau một ca bận rộn, ngoài việc cảm ơn đội ngũ phục vụ, tôi luôn trở vào bếp cảm ơn tất cả mọi người, từ nhân viên rửa bát cho tới bếp trưởng. Tôi luôn nhìn thấy sự trân trọng trên khuôn mặt họ. Kết quả là tôi có những nhân viên bếp và phục vụ vẫn làm việc tại nhà hàng sau rất nhiều năm.

Một lợi ích quan trọng khác của việc tôn trọng nhân viên là danh

tiếng của bạn với tư cách nhà tuyển dụng sẽ giúp việc thuê nhân viên thuận lợi hơn. Trong khu phố quanh nhà hàng Zuni, các chủ nhà hàng khó chịu đã để lại tai tiếng không mấy tốt đẹp, vì thế họ khó có thể thuê và giữ chân nhân viên. Tuy thế, dù tôn trọng và đối xử tốt với nhân viên, bạn cũng phải tỏ ra cứng rắn. Hãy lãnh đạo bằng hành động, và nhớ rằng: “Bạn cho phép điều gì thì cũng cổ súy cho nó.”

Vận hành

Chương 12
Huy động tiền để biến ước mơ thành hiện thực

Vậy là bạn đã đặt mục tiêu, nghiên cứu, chuẩn bị một bản nghiên cứu thị trường, ngân quỹ dự kiến/dự báo tài chính, phân tích điểm hòa vốn, và đã sẵn sàng đưa kế hoạch vốn vào hoạt động. Giờ tất cả những gì bạn cần là tiền để biến chúng thành hiện thực, và nếu giống như phần lớn những người khởi nghiệp lần đầu khác, có thể bạn sẽ phải huy động đầu tư một phần hoặc toàn bộ.

Bạn còn nhớ con số hoang đường 90% thất bại được nhắc đến ở đầu cuốn sách này không? Các nhà đầu tư tiềm năng của bạn cũng đã nghe đến con số đó, và điều này khiến việc huy động tiền đầu tư không dễ dàng gì. Nhưng nếu bạn đã nghiên cứu và trải nghiệm thực tế đủ nhiều, tất cả những gì bạn cần làm lúc này là bắt tay vào công việc, chuẩn bị quảng bá bản thân và ý tưởng của mình. Nhiều người đã thành công, và bạn cũng có thể làm được! Vậy nên hãy cùng bàn về các nguồn vốn.

Giống như phần lớn các chủ nhà hàng mới non trẻ, bạn có thể phải dựa vào nhiều nguồn tài chính khác nhau. Ngoài tiền tiết kiệm và đầu tư cá nhân, nguồn tiền tương đối chắc chắn nhất là từ những người thân thiết nhất trong gia đình, bạn bè, người quen và đồng sự. Thomas Keller đã huy động vốn để mở nhà hàng nổi tiếng thế giới của mình, The French Laundry, từ 50 nhà đầu tư khác nhau, với mức tiền đầu tư chỉ 2.000-50.000 đô-la. Trước khi tiếp cận các nhà đầu tư, kể cả gia đình và bạn bè, hãy cố gắng dành dụm một phần vốn của riêng mình. Mạo hiểm một phần vốn của riêng bạn sẽ giúp các nhà đầu tư khác tự tin hơn, đặc biệt là những người không quá gần gũi với bạn. Các nhà đầu tư sẽ muốn biết liệu bạn có dám bỏ tiền túi ra để làm như đã hứa không, và

ngoài việc đầu tư công sức, bạn cũng sẽ mạo hiểm cả tiền của mình cùng họ. Ngoài ra, như chúng ta sẽ thấy sau đây, bạn có cơ hội lớn hơn để nhận được tiền vốn, đặc biệt là thông qua Cơ quan quản lý doanh nghiệp nhỏ (SBA), nếu bạn có phần vốn riêng trong nhà hàng.

Các nhà đầu tư luôn muốn nhận được lợi nhuận cao. Vậy nên khi bạn quảng bá kế hoạch kinh doanh của mình, hãy chỉ cho họ thấy ngành kinh doanh nhà hàng là một trong số ít các ngành liên tục phát triển ngay cả khi kinh tế suy thoái và giá xăng tăng nhờ những thay đổi có lợi về nhân khẩu học và xu hướng ăn uống. Đừng quên rằng việc sở hữu nhà hàng vẫn có nét đặc sắc và quyến rũ riêng. Nhưng bạn nên chuẩn bị để đưa ra mức lợi nhuận cao hơn cho nhà đầu tư so với các khoản đầu tư ít rủi ro hơn. Nếu không thể có mức lợi nhuận tốt, họ sẽ không hứng thú rót tiền cho bạn.

Nếu bạn đã sử dụng hết tiền tiết kiệm, huy động từ bạn bè, gia đình và các nhà đầu tư mà vẫn thiếu, bước tiếp theo là tiếp cận một ngân hàng. Các ngân hàng vốn nổi tiếng là các chủ nợ cẩn trọng. Họ không chỉ rất dè dặt cho các nhà hàng mới vay tiền; thực ra họ không ưa gần như tất cả các cơ sở kinh doanh khởi nghiệp. Thông thường, ngân hàng sẽ không cho vay một xu ngay cả khi bạn sẵn sàng bỏ tiền túi đảm bảo cho khoản vay, trừ khi bạn có tài sản đảm bảo, ví dụ như phần sở hữu nhà. Tuy thế, họ sẽ liên kết với Cơ quan quản lý doanh nghiệp nhỏ để giúp bạn thu hút vốn. Một số ngân hàng cũng có thể giới thiệu bạn với các nhà đầu tư tiềm năng.

CÁC KHOẢN VAY TỪ CƠ QUAN QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP NHỎ

Cơ quan quản lý doanh nghiệp nhỏ là một cơ quan chính phủ rất quan trọng với bạn. Trong khi bản thân nó không cho vay tiền, SBA cung cấp bảo lãnh vay cho các doanh nghiệp nhỏ thường không thể tiếp cận vốn từ các nguồn cho vay thông thường. Theo chương trình này, các tổ chức tài chính là nhà cho vay SBA – ví dụ như ngân hàng, tổ chức phát triển kinh tế và các nhà cho vay đủ tiêu chuẩn khác – sẽ cung cấp khoản vay. Số tiền dao động từ 25.000 đô-la đến 2 triệu đô-la.

Để đạt tiêu chuẩn vay SBA, một nhà hàng khởi nghiệp phải:

- Được sở hữu và vận hành độc lập
- Có đủ tỷ lệ vốn của chủ sở hữu

- Được vận hành để kiếm lợi nhuận
- Vận hành ở Mỹ hoặc các lãnh thổ phụ thuộc

Tiền vay SBA có thể được sử dụng vào mục đích:

- Làm vốn lưu động
- Sửa sang
- Xây dựng
- Mua thiết bị
- Mua lại cơ sở kinh doanh có sẵn
- Mua lại chuỗi nhượng quyền
- Mua đất
- Sửa nhà thuê
- Hàng lưu kho
- Máy móc
- Tài trợ một số khoản nợ hiện có

Các quy định sau được áp dụng cho việc sử dụng tiền vay SBA:

- SBA sẽ không phê duyệt các khoản vay nếu tiền được dùng để chia lợi nhuận cho cổ đông hoặc đối tác.
- Trong khi SBA phê duyệt các khoản vay để mua một doanh nghiệp, cơ quan này thường sẽ từ chối cho vay nếu có mối quan hệ gia đình thân thiết giữa bên mua và bên bán.
- SBA sẽ không phê duyệt cho vay để tài trợ các khoản nợ nếu khoản nợ có kỳ hạn hợp lý hoặc chủ nợ hiện tại sẽ phải chịu thiệt hại mà sau đó SBA chịu trách nhiệm.
- Nếu tiền vay được dùng để mua lại doanh nghiệp khác, bên mua phải mua lại 100% doanh nghiệp đó.

Các khoản vay SBA 7(A)

Bạn hẳn sẽ thấy vui khi biết rằng ngành kinh doanh nhà hàng là khối ngành thường sử dụng chương trình bảo lãnh vay SBA 7(a) nhất. Bạn có thể tìm thông tin về chương trình vay 7(a) trên trang www.sba.gov/financialassistance/prospectivelenders/7a/index.html.

Vì không phải tất cả các nhà cho vay đều sử dụng cùng tiêu chuẩn để đánh giá độ phù hợp, bạn hoàn toàn có thể bị tổ chức này từ

chối nhưng lại được tổ chức khác chấp nhận. Ví dụ, khi tôi và các đối tác mở Souper Dog, Citibank đã từ chối đơn đăng ký SBA của chúng tôi nhưng sau đó, Banco Popular lại phê duyệt đơn này. Nếu đơn đăng ký lần đầu của bạn bị từ chối, hãy hỏi lý do tại sao để lần sau bạn chuẩn bị tốt hơn khi đăng ký với bên cho vay khác. Nhưng hãy cẩn thận đừng đăng ký quá nhiều nơi vì cứ mỗi lần đơn của bạn bị từ chối, nó sẽ được ghi vào báo cáo tín dụng. Bạn chỉ có thể cố gắng chuẩn bị một hồ sơ đăng ký vay và một kế hoạch kinh doanh thật tốt.

Tuy SBA là lựa chọn rất tốt, tiền này không phải cho không. Các khoản vay thường bị bắt buộc phải được đảm bảo cá nhân và có tài sản riêng đảm bảo – ví dụ như bất động sản, cổ phiếu hoặc trái phiếu – và các tài sản tương lai của nhà hàng, ví dụ như thiết bị, các khoản phải thu và hàng lưu kho. Tin tốt là theo chương trình này, việc thiếu tài sản đảm bảo không được phép là lý do để nhà cho vay từ chối hồ sơ đăng ký. Với SBA, điểm quan trọng nhất là khả năng kiếm đủ luồng tiền của nhà hàng nhằm thanh toán nợ (giờ chúng ta mới thấy *thật sự* mừng vì đã bỏ công làm nghiên cứu khả thi tài chính). Các yếu tố khác mà SBA sẽ cân nhắc là kinh nghiệm làm việc trước đây của bạn, đặc biệt là trong lĩnh vực nhà hàng, nhân thân tốt, khả năng quản lý, và lượng vốn cá nhân bạn sẵn sàng bỏ ra. Tùy vào quy mô khoản vay và độ tin cậy, bạn có thể sẽ không phải đảm bảo tài sản, nhưng phải tự đứng ra bảo lãnh khoản vay. Khi mua lại phần vốn của các đối tác tại Souper Dog sau đó, tôi đã xin được khoản vay SBA 50.000 đô-la được bảo lãnh bởi các thiết bị trong nhà hàng và bảo lãnh cá nhân. Có một điều quan trọng cần nhớ là bất kỳ đối tác hoặc nhà đầu tư nào nắm trên 20% cổ phần trong nhà hàng cũng phải tự đứng ra bảo lãnh khoản vay. Hãy nói chuyện với luật sư hoặc kế toán của bạn về những cách tốt nhất để cơ cấu doanh nghiệp nhằm bảo vệ nhà đầu tư khỏi các trách nhiệm tiềm tàng.

SBA sẽ không đảm bảo (hoặc chịu trách nhiệm) cho toàn bộ khoản vay mà bạn yêu cầu; hiện tại, SBA bảo lãnh 85% cho các khoản vay từ 150.000 đô-la trở xuống, và 75% cho các khoản vay trên 150.000 đô-la. Ví dụ, nếu bạn yêu cầu vay 150.000 đô-la, SBA sẽ chỉ bảo lãnh 127.500 đô-la (nghĩa là 150.000 × 0,85) và nếu bạn yêu cầu vay 155.000 đô-la, phần bảo lãnh sẽ chỉ là 116.250 đô-la (hay 150.000 × 0,75). Trong trường hợp này, sẽ hợp lý hơn khi yêu cầu vay dưới 150.000 đô-la vì SBA sẽ bảo lãnh nhiều hơn, tức là 127.500 đô-la so với 116.250 đô-la.

Để tiếp cận được chương trình, bạn phải nộp hồ sơ đăng ký và các giấy tờ phụ trợ (ví dụ kế hoạch kinh doanh và mức tiền thuế) cho

một tổ chức cho vay được ấn định trước, tại đó, một ủy ban cho vay sẽ xem xét độ phù hợp và phê duyệt nó với các điều kiện nhất định. Sau đó, tổ chức này sẽ nộp hồ sơ cho vay cho văn phòng cơ quan SBA địa phương, và ở đây, người ta sẽ xem xét độ hợp thức và tin cậy. Nếu khoản vay của bạn được phê duyệt, SBA sẽ liên lạc với nhà cho vay để chốt. Nếu tất cả các tài liệu phụ trợ đều phù hợp, cả quá trình này sẽ kéo dài từ ba tới bốn tuần. Những nhà cho vay trong các chương trình cho vay ưu đãi và được chứng nhận của SBA có thể đẩy nhanh tiến độ cho vay đáng kể. Các nhà cho vay được chứng nhận sẽ thực hiện một số phân tích tín dụng cho SBA, đảm bảo tính hoàn chỉnh của hồ sơ tín dụng và các nhà cho vay ưu đãi được SBA cho phép toàn quyền quyết định độ tin cậy. Với cả các nhà cho vay được chứng nhận và được ưu đãi, toàn bộ quá trình cho vay có thể được rút ngắn từ ba tới bốn tuần xuống còn ba ngày.

Quy trình phê duyệt cho vay trong ba ngày chỉ áp dụng cho phần vay được SBA bảo lãnh. Trong phần lớn trường hợp, sẽ phải mất thêm thời gian để các nhà cho vay phê duyệt nốt phần không được bảo lãnh. Ví dụ, nếu bạn đăng ký vay 100.000 đô-la và được phê duyệt, chỉ 85.000 đô-la (100.000 đô-la × 85%) sẽ được phê duyệt trong vòng ba ngày. Ngân hàng sẽ cần thêm thời gian để phê duyệt phần 15.000 đô-la còn lại. Nếu phải vay tiền thật nhanh, hãy kiểm tra với văn phòng SBA tại địa phương để biết các nhà cho vay được chứng nhận và ưu đãi.

Các tổ chức cho vay thường đặt ra lãi suất, nhưng họ không thể vượt quá mức tối đa của SBA. Lãi suất tối đa dựa trên quy mô cũng như kỳ hạn vay, và chúng thường gắn với lãi suất cơ bản hiện hành.

Dù SBA đặt ra lãi suất tối đa, việc cho vay thường là cạnh tranh giữa các ngân hàng và tổ chức cho vay, vậy nên bạn hoàn toàn có thể nhận được lãi suất thấp hơn mức tối đa của SBA. Vì thế, bạn nên thảo luận với nhiều hơn một tổ chức cho vay về lãi suất trước khi đưa ra quyết định cuối cùng.

Bạn sẽ phải thương lượng kỳ hạn vay với tổ chức cho vay, và kỳ hạn sau cùng sẽ được nộp lên cho SBA phê duyệt. Một lợi ích của các khoản vay SBA là trong một số trường hợp, khoản thanh toán của bạn có thể được kéo dài hơn so với cho vay thông thường. Kỳ hạn vay càng dài, khoản thanh toán hằng tháng càng thấp. Các kỳ hạn hiện tại (khoảng thời gian một khoản vay tới hạn, hoặc phải thanh toán) là như sau:

- Từ 7-10 năm với vốn lưu động
- Từ 10-25 năm với thiết bị
- Tối đa 25 năm với công trình xây dựng và mua bất động sản

Nếu khoản vay (khoản tiền thực tế nhận được từ khoản vay) được sử dụng cho một số mục đích, mỗi mục đích sẽ có lịch trình thanh toán (kỳ hạn) khác nhau, và kỳ hạn tối đa sẽ là số trung bình trọng số của các thời hạn đó. Ví dụ, nếu bạn vay 150.000 đô-la và muốn sử dụng 50.000 làm vốn lưu động (tới hạn sau 7 năm) và 100.000 đô-la mua thiết bị (tới hạn sau 10 năm), kỳ hạn trung bình trọng số sẽ được tính như sau: 7 năm × (50.000 đô-la : 150.000 đô-la) + 10 năm × (100.000 đô-la : 150.000 đô-la) = 8,99 năm, và con số này sẽ được tính tròn thành 10 năm.

Để bù đắp chi phí của chương trình vay, SBA tính phí cho tổ chức cho vay trên mỗi khoản vay được phê duyệt. Các tổ chức cho vay cũng được phép dồn chi phí này lên người đi vay, và nó thường được trừ vào khoản được bảo lãnh trong tiền vay. Cơ cấu phí hiện tại như sau:

- 2% cho số tiền dưới 150.000 đô-la
- 0,25% cho số tiền lớn hơn 150.000 đô-la với kỳ hạn dưới một năm
- 3% cho số tiền 150.000-700.000 đô-la với kỳ hạn một năm
- 3,5% cho số tiền 700.000-1 triệu đô-la
- 3,75% cho số tiền trên 1 triệu đô-la

Ví dụ, nếu bạn vay 150.000 đô-la, mức phí sẽ là 150.000 đô-la × 0,85 × 0,03 = 4.500 đô-la.

Các chương trình cho vay khác của SBA

Ngoài chương trình cho vay kinh doanh 7(a), SBA cũng có các chương trình bảo lãnh khác. Hai chương trình loại này áp dụng cho các nhà hàng là SBA Express và SBA Community Express.

Theo chương trình SBA Express, quy trình cho vay được đồng bộ hóa bằng cách cho phép một số tổ chức cho vay sử dụng biểu mẫu và quy trình phê duyệt riêng cho các khoản vay dưới 350.000 đô-la. Mức bảo lãnh tối đa của SBA với các khoản vay đó là 50% . Người đi vay và tổ chức cho vay có thể thương lượng lãi suất, con số này có thể cố định hoặc thay đổi và phụ thuộc vào lãi suất cơ bản. Theo chương trình này, lãi suất tối đa của SBA là 6,5% vượt

chuẩn cho các khoản vay từ 50.000 đô-la trở xuống, và 4,5% vượt chuẩn cho các khoản từ 50.000 đô-la trở lên.

Các tổ chức cho vay được phép sử dụng chính sách tài sản bảo đảm hiện hành của họ cho các khoản vay trên 25.000 đô-la tới 150.000 đô-la. Các khoản vay trên 150.000 đô-la phải tuân thủ các chính sách tài sản bảo đảm của SBA. Tuy thế, tổ chức cho vay được phép phê duyệt các khoản cho vay không có tài sản bảo đảm từ 25.000 đô-la trở xuống. Thời gian phê duyệt sau khi nhận hồ sơ đăng ký vay là 36 tiếng.

Nếu nhà hàng của bạn nằm ở khu vực thu nhập thấp hoặc trung bình, hay một thị trường mới của SBA, bạn có thể hưởng lợi từ chương trình SBA Community Express. Chương trình này tương tự như SBA Express, ngoại trừ việc mức vay tối đa là 250.000 đô-la và tỷ lệ tối đa mà SBA sẽ bảo lãnh là giống với khoản vay 7(a). Theo chương trình này, người đăng ký phải được hỗ trợ miễn phí trước và sau khi vay về mặt kỹ thuật và quản lý để tăng khả năng được cho vay.

CÁC NGUỒN VỐN BỊ BỎ QUA

Các nguồn vốn thường bị bỏ qua là trợ cấp sửa sang và thời hạn miễn tiền thuê của chủ đất. Tùy vào hình thức nhà hàng và tình trạng của thị trường bất động sản địa phương hoặc một khu vực nào đó trong thành phố, bạn có thể thương lượng để chủ đất đưa ra giai đoạn miễn tiền thuê phù hợp, hay thậm chí chi trả một phần chi phí xây dựng cho bạn, khoản này thường được gọi là trợ cấp sửa sang. Các khoản trợ cấp này có thể giảm đáng kể lượng vốn bạn cần huy động. Ví dụ, nếu một khu vực nào đó đã bỏ trống trong một khoảng thời gian dài và bạn có thể thuyết phục chủ đất tương lai rằng nhà hàng sẽ không chỉ thanh toán được tiên thuê đúng hạn mà thành công của nó sẽ giúp tăng giá trị bất động sản, chủ đất có thể sẵn lòng đưa ra một khoản trợ cấp sửa sang nhất định. Ngoài ra, không hiếm chủ đất tìm kiếm những dạng nhà hàng nhất định để tăng giá trị khu đất. Khi đó, các chủ đất sẵn sàng đưa ra các khoản trợ cấp sửa sang lớn.

THUÊ THIẾT BỊ

Một nguồn vốn tiềm năng khác là thuê thiết bị. Với các chủ nhà hàng lần đầu, thuê thiết bị là một phương án thay thế hấp dẫn cho việc mua hẳn. Thông thường, việc thuê thiết bị dễ tiến hành hơn so với đi vay ngân hàng, và trong nhiều trường hợp, khi ngân hàng không tài trợ vốn để mua sắm thiết bị cho các công ty khởi

nghiệp, những công ty cho thuê sẽ làm điều này. Ví dụ, khi chúng tôi mới mở nhà hàng, ngân hàng đã từ chối tài trợ tiền mua bếp mới, một công ty cho thuê ngay lập tức đã thế chân vào. Ngoài ra, khi bạn kiếm được lợi nhuận lớn hơn, việc đi thuê cũng giúp tạo nên lợi thế đáng kể về thuế. Bạn sẽ không chỉ gộp được tất cả khoản thanh toán tiền thuê vào chi phí và trừ vào doanh thu mà còn có thể tính chi phí khấu hao cho cùng các thiết bị đó trong suốt niên hạn sử dụng. Với các khoản vay, trong khi có thể khấu hao thiết bị, bạn chỉ có thể trừ đi phần lãi thanh toán hằng tháng vào thu nhập chịu thuế.

Tuy vậy, thuê thiết bị thường đắt hơn so với mua hẳn hoặc nhờ ngân hàng tài trợ. Ví dụ, khi đến một hội chợ ngành ngay trước khi bán cổ phần của tôi tại Zuni, tôi được nhận một khoản cho thuê 11,75% trong năm năm cho hệ thống quản lý bán hàng trị giá 12.000 đô-la. Nếu tôi chấp nhận, khoản thanh toán hằng tháng sẽ vào khoảng 319 đô-la, và tổng cộng là 19.140 đô-la trong năm năm thuê – chi phí bị đội lên 7.140 đô-la.

Vì không muốn trả thêm một khoản lớn như thế, tôi tiếp cận ngân hàng, và ở đây, người ta cho chúng tôi vay 12.000 đô-la với lãi suất 6% trong cùng kỳ hạn năm năm như vậy, và khoản thanh toán hằng tháng là 232 đô-la. Chi phí thêm ở đây chỉ là 1.920 đô-la. Chúng tôi nhận được lãi suất ưu đãi vì có quan hệ tốt với ngân hàng (điều khác với các công ty khởi nghiệp) và xếp hạng tín nhiệm của chúng tôi cũng tốt. Tất nhiên, độ chênh lệch giữa ngân hàng và các công ty cho thuê không phải lúc nào cũng lớn như vậy, nhưng nói chung, các công ty cho thuê thường tính lãi suất cao hơn vì họ chịu rủi ro khi những người khác rút lui. Ngoài ra, khác với các khoản vay thông thường, các khoản cho thuê không cho phép trả gốc sớm mà không chịu phạt. Khi đã ký hợp đồng thuê, toàn bộ khoản tiền thuê phải được thanh toán. Ví dụ, nếu ký hợp đồng thuê nói trên, tôi sẽ phải trả toàn bộ 19.140 đô-la bất kể là trả vào thời điểm nào. Tôi đã phải học điều này thông qua sai lầm do không đọc kỹ hợp đồng. Khi mở Wrapsody, tôi đã thuê chừng 15.000 đô-la thiết bị với lãi suất 12% , để sau đó phát hiện ra chúng không thể được chi trả sớm một năm sau đó khi nhà hàng làm ăn phát đạt và lãi suất ngân hàng giảm mạnh.

Các điều khoản khác trong hợp đồng thuê hay bị bỏ qua và hiểu nhầm:

- Các khoản thuê cũng hiệu lực không kém so với vay ngân hàng. Chúng là hợp đồng pháp lý và có giá trị trước tòa.

- Giống vay ngân hàng, các khoản cho thuê cũng cần có tài sản đảm bảo và đảm bảo cá nhân. Nếu bạn không thanh toán, công ty cho thuê có thể phong tỏa tài sản.
- Thuê thiết bị thường không bao gồm điều khoản bảo dưỡng. Các nhà sản xuất có trách nhiệm bảo hành khi thiết bị được mua đứt.

Sai lầm lớn nhất mà người mới hay mắc phải khi đi thuê là chỉ thuê khi nhận ra mình đã vượt quá ngân quỹ và thiếu vốn, hoặc bị thuyết phục thuê quá nhiều hoặc thuê những thiết bị quá đắt bởi các nhà môi giới thiết bị muốn tăng doanh số. Điều này nghĩa là các chủ sở hữu mới không tính tiền thuê vào dòng tiền hằng tháng, và họ thường bất ngờ thấy mình không thanh toán được.

Đừng để mình rơi vào hoàn cảnh này. Nếu bạn đang cân nhắc thuê, hãy nghĩ thật kỹ và đưa nó vào kế hoạch tài chính chung bằng cách gộp khoản thanh toán hằng tháng vào nghiên cứu khả thi tài chính thận trọng. Ngoài ra, hãy tính đến các phương pháp thay thế rẻ hơn, ví dụ như ngân hàng – tự đăng ký hoặc thông qua chương trình của Cơ quan quản lý doanh nghiệp nhỏ – hoặc bạn bè, nhà đầu tư, họ hàng.

Sau cùng, trước khi ký hợp đồng thuê, hãy đọc kỹ hợp đồng, và giống như với mọi khoản vay khác, hãy đảm bảo các chi tiết sau được quy định rõ ràng:

- Khoản tiền tài trợ
- Kỳ hạn thuê và lãi suất
- Khoản đặt cọc
- Số tiền thanh toán hằng tháng
- Tổng tất cả các khoản thanh toán

MUA THIẾT BỊ ĐÃ QUA SỬ DỤNG

Một cách để giảm chi phí khởi nghiệp là mua các thiết bị đã qua sử dụng. Khi mở nhà hàng bán đồ mang về đầu tiên, tôi và các đối tác đã tiết kiệm được vài nghìn đô-la bằng cách mua bồn rửa, giá đựng, bàn bằng thép không gỉ, nồi hầm và chảo xào đã qua sử dụng nhưng vẫn còn tốt. Chúng tôi mua vài món ở các cuộc đấu giá, và những thứ khác từ các nhà môi giới thiết bị đã qua sử dụng. Trong cả hai trường hợp, người bán chỉ muốn nhận tiền mặt và chúng tôi phải tự sắp xếp vận chuyển. Đó là vài năm về trước, nhưng mọi thứ có thể đã thay đổi với sự ra đời của các trang

web như eBay và Restaurantequipment.net.

Phần lớn các nhà môi giới thiết bị đã qua sử dụng mua hàng từ các cuộc đấu giá công khai hoặc từ các nhà hàng đã đóng cửa, làm sạch chúng rồi bán lại. Vấn đề với rất nhiều thiết bị đã qua sử dụng là khó có thể xác định nó đã hoạt động bao nhiêu năm, qua tay bao nhiêu chủ, và họ bảo dưỡng nó tốt đến đâu. Một cách để xác định tuổi thiết bị là lấy số sê-ri rồi gọi điện cho nhà sản xuất. Khi kiểm tra tuổi thiết bị, bạn cũng nên kiểm tra xem khu vực của mình có bán các bộ phận thay thế không, đặc biệt là những thiết bị có bộ phận điện tử.

Các thiết bị đã qua sử dụng thường được bán "nguyên trạng" gần như không bao giờ có bảo hành, vậy nên hãy tìm các thiết bị của những hãng nổi tiếng về độ bền và chất lượng. Ngoài ra, trước khi mua bất kỳ thiết bị nào, hãy tới xem, chạm vào và "đá thử vào lốp", đặc biệt nếu nó là thiết bị làm việc chính ví dụ như bếp. Nói chung, các bếp hoặc thiết bị nấu nướng còn mới hoàn toàn làm bằng kim loại hàn là lựa chọn rất tốt và sẽ dùng được lâu. Hai nhãn hiệu tốt là Jade và Wolf. Các loại bếp này khi mua mới thường rất đắt, vậy nên nếu bạn mua được một cái với giá rẻ thì rất đáng. Các hướng dẫn khác về việc mua thiết bị đã qua sử dụng:

- So sánh chi phí thiết bị đã qua sử dụng, bao gồm cả phí vận chuyển, với chi phí mua mới đã tính cả phí vận chuyển lắp đặt. Nếu phần tiết kiệm không lớn, bạn nên mua mới vì thiết bị cũ sẽ có ít hoặc không có bảo hành.
- Cố gắng thương lượng bảo hành ít nhất 30 ngày.
- Kiểm tra các thông số thiết bị, đảm bảo nó đặt vừa vị trí đã được thiết kế trong bếp mà vẫn chừa lại đủ không gian.

Hãy tìm các thiết bị không có phần di động và có thể nhận biết rõ tình trạng của chúng thông qua nhìn và chạm, ví dụ như bàn, bồn rửa, giá, nồi chảo. Loại thiết bị này đắt hơn nhiều so với tưởng tượng của bạn. Bạn có thể tiết kiệm được rất nhiều tiền với rủi ro thấp khi mua đồ đã qua sử dụng.

Nhiều chủ nhà hàng không thể huy động đủ vốn ở nơi khác đã sử dụng các khoản vay nhỏ lãi suất thấp bằng thẻ tín dụng. Một số công ty thẻ tín dụng cho phép lãi suất chỉ 0-4% cho kỳ hạn sáu tháng hoặc hơn. Nếu phải dùng thẻ tín dụng, hãy coi đó là *phương án cuối cùng*, chỉ dùng khi đã có đủ hết phần vốn còn lại. Nợ thẻ tín dụng quá nhiều sẽ ảnh hưởng đến khả năng vay SBA hoặc vay chính thống. Ngoài ra, hãy trả nhanh nhất có thể vì chỉ một lần

trả chậm hoặc hết giai đoạn lãi suất thấp có thể khiến chi phí nợ tăng vọt.

TẠI SAO PHẢI BẮT ĐẦU TỪ CON SỐ 0?

Nếu bạn không thể huy động đủ vốn từ tất cả các nguồn để xây dựng nhà hàng từ con số 0, một phương án thay thế là mua lại một nhà hàng có sẵn. Hiển nhiên, quyết định mua lại nhà hàng sẽ hạn chế lựa chọn địa điểm của bạn, mặc dù bạn cũng phải thực hiện quy trình đánh giá hệt như việc bắt đầu xây dựng một nhà hàng hoàn toàn mới. Tuy thế, bạn không thể bỏ qua sự thật là hai cách tiết kiệm nhất để bắt đầu kinh doanh là: (1) tìm một nhà hàng đã đóng cửa có một phần hoặc đầy đủ thiết bị để mở cửa lại, hoặc (2) mua một nhà hàng đang hoạt động. Sử dụng phương pháp nào thì bạn cũng sẽ khai trương nhanh hơn vì không phải trải qua tất cả các thủ tục phân vùng và giấy tờ xây dựng mới. Ngoài ra, chúng ta thường mua được một nhà hàng đang hoạt động hoặc mở lại một nhà hàng đã đóng cửa với giá rẻ hơn nhiều so với xây mới từ đầu. Với nhiều chủ nhà hàng lần đầu bước chân vào ngành này, đây là phương án ưa thích của họ. Như bạn có thể vẫn nhớ, tôi dấn thân vào nghề này bằng cách thuê lại một địa điểm nơi nhà hàng trước đóng cửa.

Thường thì, người bán sẽ đồng ý tài trợ một phần giá mua; nghĩa là họ sẽ giảm tiền thanh toán và cho phép bạn trả tiền mua có tính lãi suất trong thời hạn nhất định, sử dụng nhà hàng và các khoản thuê của nó dưới dạng tài sản đảm bảo. Tôi đã bán được Wrapsody với giá tốt nhất cũng nhờ phương pháp này.

Tìm tài trợ từ phía người bán có thể giảm đáng kể nhu cầu vốn khởi nghiệp và khiến chúng ta dễ thu hút nhà đầu tư hoặc đi vay ngân hàng hơn. Khi đã có phần khấu trừ thanh toán, thường bạn sẽ dễ huy động được thêm vốn thông qua SBA hoặc ngân hàng vì bạn sẽ có vốn đầu tư của mình vào nhà hàng cùng với thiết bị và các khoản thuê làm tài sản đảm bảo. Nếu mua lại một nhà hàng đang hoạt động và có lãi, bạn sẽ bắt đầu với dòng tiền hiện có, thứ luôn gây ấn tượng tốt với nhà đầu tư và người cho vay.

Nhưng đừng chỉ tính việc sơn mới và làm lại mái hiên. Hãy cố tìm hiểu tại sao nhà hàng phải đóng cửa hoặc phải bán đi. Thường thì, nguyên nhân là do kiểu nhà hàng trước đó không phù hợp, hoặc những người chủ cũ là các quản lý tồi hay thiếu nhạy bén kinh doanh. Đôi khi, một phong cách và cách tiếp cận hoàn toàn mới có thể loại bỏ vấn đề. Ngoài ra, khi các nhà hàng ở khu đất đó có lịch sử làm ăn không tốt, các chủ đất thường sẵn sàng đưa ra điều

khoản rất ưu đãi.

Dưới đây là một số câu hỏi bạn nên xem xét trước khi lựa chọn một cơ sở đã có sẵn:

- Mức giá có hợp lý không? Tôi có thể tìm được giá tốt hơn không?
- Tại sao chủ sở hữu lại bán nhà hàng?
- Có tài trợ từ người bán không (nghĩa là người bán có cho phép trả góp hay không)? Nếu có, lãi suất trả góp là bao nhiêu?
- Điều kiện của nhà hàng hiện tại và tình trạng thiết bị?
- Có thiết bị nào được thuê không? Nếu có thì tiền trả hằng tháng là bao nhiêu?
- Bao nhiêu tiền đã được chi vào việc sửa sang và bảo dưỡng hằng năm trong ba năm gần nhất? Hãy yêu cầu xem báo cáo thuế hoặc báo cáo tài chính để xác nhận.
- Bạn sẵn sàng chi bao nhiêu để cải tạo, sửa sang chỗ đó?
- Lợi nhuận gộp hiện tại của nhà hàng là bao nhiêu?
- Bạn có định thay đổi phong cách nhà hàng không? Nếu vẫn giữ nguyên thì nó đang phát triển, đứng yên hay suy thoái?
- Ngoài việc nhìn vào báo cáo thuế, bạn đã tận mắt nhìn thấy lượng công việc vào các thời điểm khác nhau trong ngày trong vài tuần hay vài tháng chưa?
- Lượng công việc có biến động theo mùa hay không? Hãy nhìn vào báo cáo doanh số hằng tháng hoặc nói chuyện với các chủ nhà hàng khác và nhà cung cấp ở đó để biết thêm thông tin.
- Bạn đã kiểm tra với các nhà cung cấp chính để biết liệu chủ cũ có còn món nợ nào không?
- Chi phí chiếm dụng hằng tháng, ví dụ như tiền thuê, thuế và bảo hiểm là bao nhiêu?
- Bao nhiêu phần trăm doanh số gộp dùng để trả tiền thuê và các chi phí chiếm dụng?
- Kỳ hạn thuê còn bao nhiêu năm; và liệu hợp đồng thuê có cho bạn đủ thời gian thu hồi vốn và kiếm lãi không?
- Mức tăng hằng năm cho tiền thuê và thuế là bao nhiêu?
- Liệu tiền thuê của bạn cao hơn hay thấp hơn mức thị

trường? Mức giá thuê thấp hơn giá thị trường sẽ đem lại thêm vốn cho nhà hàng của bạn.

- Nhà hàng có sức chứa bao nhiêu chỗ ngồi?
- Có đủ chỗ ngồi để tận dụng tối đa trong giờ cao điểm không?
- Khách hàng hiện tại là ai? Bạn sẽ làm gì để giữ chân họ và thu hút thêm khách mới?
- Quầy bar rộng bao nhiêu m^2?
- Bạn có mua lại các khoản thuê và những tài sản khác hoặc cổ phần của nhà hàng không? Đây là một câu hỏi quan trọng bạn nên thảo luận kỹ càng với luật sư hoặc kế toán. Nếu mua lại cổ phần của một công ty, có khả năng bạn sẽ nhận tất cả các khoản nợ hiện tại của nhà hàng ngoài các khoản thuê và thiết bị của nó. Hãy nhờ luật sư xác định xem có thiết bị nào được thuê không. Bạn có thể không muốn chịu trách nhiệm cho các khoản thuê đó. Nói tóm lại, bạn nên đảm bảo mình không thừa hưởng bất kỳ khoản nợ không mong muốn nào.

KẾ HOẠCH KINH DOANH ĐỂ THÀNH CÔNG

Một chìa khóa để huy động vốn thành công là một kế hoạch kinh doanh được nghiên cứu kỹ càng và lập ra một cách khách quan. Công sức bạn bỏ ra để nhận diện thị trường mục tiêu và gọt giũa ý tưởng của mình để phục vụ nó, đi kèm với kế hoạch ngân quỹ và nghiên cứu khả thi tài chính sẽ giúp bạn rất nhiều. Kế hoạch kinh doanh là một cách để trình bày ngắn gọn và rõ ràng với nhà đầu tư tương lai về những việc bạn đã làm và thuyết phục họ tin vào tính khả thi và khả năng sinh lời của nhà hàng.

Viết kế hoạch kinh doanh quả là rất khó và đúng là nó phải như thế, và nó sẽ buộc bạn phải suy nghĩ khách quan về các khía cạnh của ý tưởng kinh doanh nhà hàng. Nó thậm chí có thể khiến bạn nhìn thấu được những điều trước đây chưa từng nghĩ tới, cả tích cực và tiêu cực, điều này giúp tăng khả năng thành công.

Có rất nhiều những sách hướng dẫn hay về cách viết kế hoạch kinh doanh. SCORE là một nguồn hay để tham khảo cách soạn kế hoạch kinh doanh. Ngoài việc có 350 văn phòng trên khắp nước Mỹ, giúp đưa ra những lời khuyên miễn phí và tư vấn cách viết, chuẩn bị kế hoạch kinh doanh, SCORE cũng cho phép người dùng tải mẫu kế hoạch kinh doanh miễn phí trên www.score.org. Trên trang web của SCORE, bạn sẽ tìm thấy nhiều mẫu bảng biểu có thể tài về miễn phí, và có thể dùng chúng để chuẩn bị kế hoạch kinh

doanh, ngân quỹ và dự báo. Để liên lạc với SCORE qua điện thoại, hãy gọi số 1-800-634-0245. Một nguồn hay nữa để viết kế hoạch kinh doanh là sử dụng bộ dụng cụ dành cho chủ doanh nghiệp CCH trên trang www.toolkit.cch.com.

Lựa chọn ít đắt đỏ hơn

Rick Mitchell từ Luka's Taproom and Lounge

Sau năm năm làm luật sư trong lĩnh vực thuế, tôi nhận ra cuộc sống trong các tập đoàn không phù hợp với mình. Năm năm sau, tôi đi theo tiếng gọi khởi nghiệp và mở một nhà hàng.

Khi tìm địa điểm, tôi ít cân nhắc đến chuyện nơi đó đã từng được dùng để mở nhà hàng hay chưa. Tôi tin vào khả năng nhận diện thị trường chưa được tiếp cận ở Oakland. Mặc dù tôi đã rất ngây thơ và đánh giá quá thấp chi phí ban đầu, linh cảm bản năng về địa điểm mở nhà hàng đã giúp bù đắp những thiếu sót đó.

Trước tiên, tôi tập trung tìm kiếm địa điểm tại một khu phố nhỏ, có vị trí thuận lợi với nhiều hàng bán lẻ. Nhưng khu đó quá nhỏ và ở vị trí quá đẹp nên không còn chỗ trống nào. Cuối cùng, một người bạn của tôi, hiện giờ cũng đang là đối tác của tôi, đã đề xuất tôi nên cân nhắc thuê lại một quán bia cũ ở khu trung tâm đã đóng cửa gần một năm và có vẻ ngoài như một pháp đài không cửa sổ làm bằng bê tông và sơn đỏ. Anh ấy nói với tôi mặc dù thất bại thảm hại, quán bia ấy phục vụ bữa trưa rất chạy trước khi đóng cửa, và điều này cho thấy nhân viên văn phòng gần đó đang rất thèm muốn được ăn uống tử tế. Tôi tìm hiểu quanh đó và nói chuyện với một vài nhân viên quầy ba đã từng phục vụ ở quán bia này trước khi sang nhà hát Paramount gần đó. Tôi được biết hóa ra Oakland Hofbrau đã hoạt động liên tục từ tận giữa thập niên 1940.

Từ đó tôi luôn tập trung theo dõi địa điểm này, và may thay, ngôi nhà xiêu vẹo 70 năm tuổi đủ lớn và đủ xấu xí nên không ai khác muốn động tới. Tôi mời một người từng là chủ nhà hàng tới để xem xét địa điểm. Ông ấy đã phải rất khó khăn để tìm ra cách nói khéo rằng tôi điên rồi. Tôi thậm chí còn không đọc những bản báo cáo (tồi tệ) của sở y tế trước khi ký hợp đồng thuê. Nhưng tin tốt là tôi đã thuê được với giá rẻ. Và còn một điều hay ho nữa: giá thuê rẻ chính là yếu tố quan trọng thứ hai trong tiêu chuẩn lựa chọn địa điểm của tôi.

Khi dã tìm được không gian ưng ý, tôi thiết kế hình thức nhà hàng

dựa theo đó. Sau đó, tôi đưa ra được một quyết định sáng suốt nhất từ trước tới giờ - thuê hai nhân viên địa phương cực kỳ tài giỏi là Jacob Alioto và Byron Schostag vào vị trí bếp trưởng và quản lý quầy bar. Chi phí sửa sang vượt xa kế hoạch ban đầu và chúng tôi khai trương trong tình trạng nợ nần chồng chất, nhưng cuối cùng chúng tôi vẫn thanh toán được, duy trì hoạt động và vẫn có lãi. Quan trọng hơn, chúng tôi đã tạo ra được một điều đặc biệt cho cộng đồng và nhiều cơ hội việc làm tốt. Sự quan tâm tới vấn đề này chính là điều khác biệt giữa những chủ nhà hàng và các luật sư thuế.

Về cơ bản, kế hoạch kinh doanh là tấm bản đồ hành trình của bạn, trong đó bạn liệt kê ra hướng đi cho nhà hàng và tránh các cạm bẫy có thể mắc phải. Khi viết kế hoạch, hãy đặt mình vào vị thế của nhà đầu tư hoặc người cho vay, sau đó tự hỏi liệu bạn có muốn đầu tư vào dự án sau khi đọc kế hoạch này không. Tuy thế, mục tiêu của bạn là viết một bản trình bày khách quan, ngắn gọn, đủ thông tin, rõ ràng, dễ đọc và thuyết phục.

Hãy hỏi ngân hàng mà bạn định tiếp cận xin nguồn vốn xem mẫu bản kế hoạch họ yêu cầu là gì, sau đó dùng nó như một bản hướng dẫn để tổ chức các mục dưới đây. Kết hợp những kiến thức ở các chương trước, bạn sẽ có thể viết được một bản kể hoạch tốt và thuyết phục. Nếu bị mắc ở phần nào, bạn chỉ cần đọc lại chương liên quan đến mục đó. Khi đã viết xong kế hoạch kinh doanh, hãy đọc đi đọc lại. Kiểm tra và đôi chiếu để đảm bảo nó không có những lỗi quá lộ liễu, đưa ra được những luận điểm logic và thuyết phục, có đầy đủ tiến độ các kế hoạch kèm theo (được ghi đối chiếu cẩn thận). Hãy đóng hồ sơ gọn gàng, gắn thêm trang bìa với tên nhà hàng; tên bạn, địa chỉ và số điện thoại; cùng một bảng mục lục liệt kê các chủ đề và số trang.

Sẵn sàng chưa? Bắt đầu thôi.

Thông báo mục đích

Phần thông báo mục đích này cung cấp những gì nhà đầu tư cần biết để đánh giá đề xuất của bạn ngay từ đầu. Cụ thể, nó nói rõ và ngắn gọn kế hoạch kinh doanh của bạn sẽ trình bày nhu cầu mở hình thức nhà hàng này trong khu vực thị trường, và ý tưởng nhà hàng có khả năng thu lợi nhuận cao tại địa điểm bạn đã lựa chọn. Sau đó, nó tóm tắt phong cách nhà hàng, kể cả địa điểm, chi phí, tiền dùng vào mục đích gì, bạn cần bao nhiêu vốn đầu tư, độ rủi ro mà bạn sẽ gánh cùng họ là bao nhiêu, tức là tỷ lệ vốn riêng mà bạn

sẽ đầu tư.

Khái niệm nhà hàng

Sau màn chuẩn bị, giờ bạn đã sẵn sàng đưa ra các chi tiết cần thiết để xây dựng luận điểm thuyết phục đầu tư vốn cho nhà hàng của bạn. Hãy bắt đầu bằng cách mô tả ý tưởng nhà hàng thật chi tiết, bao gồm tên, kiểu ẩm thực (ví dụ kiểu Italia, Mexico hay châu Á), các điểm đặc biệt trong thực đơn, ý tưởng thiết kế và trang trí, quầy bar, danh sách rượu vang, tầm giá và mức dịch vụ. Trong phần thảo luận này, bạn phải trình bày rõ tại sao ý tưởng nhà hàng của bạn đặc biệt thích hợp cho khu phố và địa điểm đó. Ví dụ, bạn có thể chỉ ra nghiên cứu của bạn cho thấy nhu cầu và sự thiếu hụt nhà hàng theo kiểu của bạn trên thị trường, hoặc một nhà hàng tương tự trong khu vực đang quá tải khiến khách phải xếp hàng dài chờ đợi trong giờ cao điểm. Hãy nói với nhà đầu tư những điểm độc nhất và đặc biệt trong ý tưởng nhà hàng của bạn; mô tả lợi điểm bán hàng độc nhất. Hãy mô tả ngắn gọn nhóm khách hàng mục tiêu – người thuộc thế hệ bùng nổ dân số, cha mẹ không sống cùng con, người thuộc thế hệ X hoặc nhân viên văn phòng – và tại sao họ nên chọn nhà hàng của bạn thay vì của đối thủ trực tiếp. Có thể đó là do loại đồ ăn bạn phục vụ hoặc cách bạn nấu và trình bày, hoặc có thể bạn sẽ phục vụ đồ ăn ngon hơn với giá rẻ hơn. Các thông tin hữu ích này đã được viết trong Chương 2 và 3.

Quản lý

Khi bạn đã thu hút được sự chú ý của họ và họ đã bắt đầu đánh hơi thấy tiền, hãy nói với họ về bản thân mình và đội ngũ quản lý. Những nhà đầu tư không chỉ rót tiền cho các doanh nghiệp, họ còn đầu tư vào con người. Hãy kể với họ về kinh nghiệm làm việc hiện tại và trong quá khứ của bạn, chúng đã đem lại cho bạn những kỹ năng và tài lẻ cần thiết nào để vận hành một nhà hàng nhộn nhịp phát đạt. Hãy nói về bất kỳ kinh nghiệm kinh doanh nhà hàng nào trước đây của bạn, nếu có, cùng với kỹ năng quản lý và kinh doanh. Ngoài ra, nếu hình thức nhà hàng cần phải thuê một bếp trưởng đặc biệt, một quản lý hay một vị trí độc nhất vô nhị nào khác để vận hành, hãy mô tả lại các kỹ năng đặc biệt, bằng cấp và kinh nghiệm làm việc của người đó. Ngoài những kỹ năng liên quan tới món ăn, hãy nói tới những đặc tính của người này giúp tăng khả năng thành công. Ví dụ, đó có thể là sự nhanh nhạy trong kinh doanh, hiểu được biên lợi nhuận, giỏi huấn luyện và khuyến khích nhân viên, hoặc một tổ hợp tất cả những yếu tố trên. Để giúp nhà đầu tư chứng thực kinh nghiệm và kỹ năng làm

việc, hãy cung cấp cho họ thêm những bộ hồ sơ lý lịch.

Triết lý kinh doanh và quản lý

Hãy mô tả triết lý kinh doanh và quản lý, đồng thời thảo luận những kế hoạch vận hành để đạt được thành công, có lợi nhuận. Ví dụ, bạn có thể mô tả những yếu tố ảnh hưởng đến lựa chọn thời gian phục vụ và giờ hoạt động, các kế hoạch quản lý và kiểm soát lượng hàng lưu kho, chi phí thực phẩm, đồ uống và nhân công. Bạn có thể đề cập đến chuyện sẽ có những lượt giao hàng đều đặn, hệ thống trữ lạnh được duy trì hiệu quả, và những công thức chế biến được chuẩn hóa. Triết lý quản trị của bạn cũng có thể bao hàm những chủ đề như cam kết chỉ phục vụ những thực phẩm tươi nhất, cung cấp dịch vụ tốt nhất có thể, huấn luyện và khuyến khích nhân viên, đối xử với nhân viên một cách tôn trọng và công bằng. Hãy giải thích triết lý này phù hợp với chiến lược marketing xây dựng lòng trung thành của khách hàng và khiến họ quay trở lại như thế nào. Cuối cùng, bạn có thể nhắc tới việc trao lại giá trị cho cộng đồng không chỉ là điều đúng đắn phải làm mà nó còn có tác dụng tích cực để quảng bá cho nhà hàng. Hãy xem các Chương 15, 11 và 14 trước khi viết phần này.

Tổng quan thị trường

Khi đã đọc đến đây, các nhà đầu tư hẳn đã bị thuyết phục không chỉ bởi ý tưởng nhà hàng hay ho, mà còn tin bạn có những kiến thức và kỹ năng để vận hành nhà hàng. Giờ họ sẽ muốn biết liệu bạn có hiểu biết về tình hình kinh tế tại địa phương và trong khu vực, và quan trọng hơn nữa là bạn có hiểu biết thấu đáo về những nhà hàng đang vận hành tốt tại khu vực thị trường mục tiêu không. Đây là lúc bạn sẽ sử dụng các số liệu đã thu thập từ nghiên cứu thị trường để giải thích tại sao nhà hàng của bạn có cơ hội thành công lớn trong môi trường này. Ví dụ, kinh tế tại địa phương đang tăng trưởng hay suy thoái? Liệu ý tưởng nhà hàng và mức giá có bị ảnh hưởng bởi giá dầu tăng cao? Bạn có thể lấy số liệu cho phần này từ Phòng Thương mại địa phương và khu vực, các cơ quan phát triển, hiệp hội nhà hàng, báo chí, môi giới bất động sản nhà ở và thương mại, cùng nhiều cơ quan khác trong chính quyền thành phố. Các loại thông tin bạn có thể đưa vào đây là lượng thuế thu được tăng lên từ các nhà hàng, việc các quán ăn khai trương và đóng cửa. Hãy xem Chương 3 để viết phần này.

Thị trường mục tiêu và khách hàng tiềm năng

Đây là lúc bạn tiến hành mô tả chi tiết thị trường mục tiêu. Hãy

nhớ rằng bạn nên cân nhắc ý tưởng của mình khi xác định thị trường mục tiêu. Như chúng tôi đã trình bày ở phần trước, hình thức nhà hàng càng cao cấp thì càng thu hút được khách hàng trên phạm vi rộng. Chúng tôi không muốn đơn, nhưng thị trường mục tiêu của một nhà hàng bình dân sẽ trong vòng bán kính 1,5km, trong khi với nhà hàng cao cấp thì con số này có thể lên tới 8km hoặc quãng đường lái xe lên đến một tiếng, và khi đó khách hàng mục tiêu của bạn có thể từ các thành phố khác nhau. Trong phần này, bạn nên mô tả quy mô dân số và mật độ dân số mà nhà hàng sẽ thu hút được, nghĩa là số dân cư và diện tích khu vực tính bằng km^2 của thành phố (hay các thành phố) của thị trường mục tiêu.

Bạn cũng nên trình bày rõ đặc điểm nhân khẩu học của nhóm khách hàng mục tiêu. Ví dụ, nếu phong cách nhà hàng là cao cấp và nhóm khách hàng mục tiêu là những người trung lưu và thượng lưu 13-64 tuổi, bạn sẽ muốn trình bày tổng dân số khu vực và tỷ lệ dân số nằm trong nhóm tuổi này, múc thu nhập trung bình của khu vực. Ngoài khách hàng mục tiêu là cư dân, bạn có thể tính tới những khách hàng tiềm năng từ các văn phòng, nhà hát, khu mua sắm, hoặc những người tới dự sự kiện. Lúc này, bạn nên nhắc lại đặc điểm ý tưởng nhà hàng và nói rõ tại sao những khách hàng này sẽ cảm thấy cuốn hút bởi nó. Hãy tham khảo Chương 3 để viết phần này.

Địa điểm

Hãy thảo luận về địa điểm nhà hàng trong phần này. Hãy liệt kê các yếu tố dẫn đến quyết định lựa chọn khu vực này của bạn, ví dụ như doanh số của đối thủ, tình hình nhân khẩu học lý tưởng hoặc luồng giao thông. Bạn cũng nên nói đến các đặc điểm của nó. Ví dụ, địa điểm có thể là chỗ góc phố với bồn cỏ bao quanh phía trước, giữa tòa nhà cạnh ngân hàng và bao quanh là các hiệu bán lẻ, hoặc trong một trung tâm mua sắm nhộn nhịp. Hãy mô tả khả năng nhìn thấy địa điểm, khả năng tiếp cận và chỗ đỗ xe. Nếu kế hoạch của bạn là cung cấp dịch vụ đỗ xe tại chỗ hoặc đỗ xe hộ gần đó, hãy nói về cách nó đem lại lợi thế cạnh tranh, đặc biệt là trong giờ ăn sáng và ăn trưa khi khách thường có ít thời gian để ăn do phải quay lại làm việc sớm. Đưa ra con số người đi bộ và xe cộ trong giờ phục vụ nếu có thể. Ngoài ra, hãy nhớ nói về khoảng cách giữa nhà hàng của bạn với các điểm thu hút phương tiện, ví dụ như tòa nhà văn phòng, căn hộ và khu dân cư, cũng như khả năng khách hàng tiềm năng có thể đến và đi khỏi chỗ đó trong giờ phục vụ. Ví dụ, nó gần lối ra đường cao tốc hoặc các tuyến đường chính? Nếu nhà hàng của bạn đặt ở nơi có phong cảnh đẹp hoặc

trong khu phố cổ, hãy nhắc đến điều này. Cuối cùng, nếu địa điểm của bạn bị cản trở hoặc có nhược điểm, hãy liệt kê chúng và cách bạn khắc phục chúng. Hãy tham khảo Chương 4 để viết phần này.

Môi trường cạnh tranh

Hãy liệt kê tên và vị trí của năm đối thủ cạnh tranh chính của bạn và mô tả ngắn gọn phong cách nhà hàng của họ. Hãy nói rõ họ giống và khác với nhà hàng của bạn như thế nào, liệt kê điểm yếu điểm mạnh. Ngoài đồ ăn, đồ uống, dịch vụ, không khí trong nhà hàng và giá cả, hãy nói tới các đặc điểm khác ví dụ như khả năng nhìn thấy, bãi đỗ xe và khả năng tiếp cận. Bạn cũng có thể mô tả khoảng cách từ đó tới nhà hàng của bạn. Hãy nhắc tới khối lượng công việc trong các bữa khác nhau, đặc biệt là những thời điểm cạnh tranh với bạn, ngoài ra hãy ước tính số suất ăn, doanh số trong mỗi giai đoạn, tổng doanh số và mức lãi sau cùng. Hãy trình bày cách bạn định cạnh tranh và lý do tại sao bạn cho rằng mình có thể chiếm được thị phần. Hãy nhắc lại lợi điểm bán hàng độc nhất, và nói tại sao nó có ý nghĩa hơn với khách hàng mục tiêu so với các đề xuất bán hàng của đối thủ. Bạn có thể sẽ muốn nói về thành phần khách hàng của đối thủ trong các bữa khác nhau rồi trình bày tại sao hình thức nhà hàng của bạn hấp dẫn hơn với một hoặc nhiều nhóm đó.

Sau khi đã nói về các đối thủ cạnh tranh chính, hãy mô tả các đối thủ cạnh tranh thứ cấp, ví dụ như các nhà hàng khác về ý tưởng chung nhưng có thể cạnh tranh hoàn toàn dựa vào giá cả. Ví dụ, nếu phong cách nhà hàng của bạn là phục vụ tại bàn với mức tiền thu trung bình từ mỗi khách hàng ăn trưa là 7 đô-la, bạn có thể không chỉ phải cạnh tranh với các nhà hàng trưa phục vụ tại bàn mà cả các nhà hàng nước ngoài, siêu thị, hiệu sandwich và quán cà phê. Hãy xem Chương 3 để viết phần này.

Marketing và quảng bá

Các nhà đầu tư và cho vay đều rất hiểu môi trường cạnh tranh trong ngành nhà hàng. Họ sẽ muốn biết cách bạn dự định sẽ khiến mọi người biết rằng nhà hàng của bạn đang tồn tại, và thu hút khách hàng đến lần đầu, sau đó là kế hoạch của bạn nhằm tiếp tục quảng bá cho nhà hàng, lấy và giữ chân khách hàng từ đối thủ cạnh tranh. Hãy mô tả cách bạn sử dụng các tính chất độc nhất vô nhị của ý tưởng nhà hàng của mình nhằm tạo nên thông điệp marketing – bao gồm giá cả, địa điểm, không khí, nguyên liệu đặc biệt và cả quầy bar (nếu có) – có thể hấp dẫn khách hàng mục tiêu.

Hãy nói về các kế hoạch ban đầu để quảng bá, bao gồm phát tờ rơi, gửi thư và thông cáo báo chí. Hãy nhớ rằng thông tin truyền miệng, các bài đánh giá và phê bình trên các phương tiện thông tin chính là hai cách tốt nhất để thu hút khách hàng lần đầu. Hãy mô tả kế hoạch của bạn để thu hút giới báo chí và khiến các khách hàng hiện tại phải nhắc đến mình thường xuyên một cách tích cực. Ngoài ra, nếu bạn định mở quầy bar, hãy nói về vị trí của nó và cách thiết kế để khiến người qua đường chú ý và muốn vào. Hãy trình bày về dịch vụ và đóng góp cộng đồng, cách bạn sẽ sử dụng chúng làm phương tiện marketing và quảng bá. Hãy mô tả trang web và/hoặc blog của bạn, cùng kế hoạch để thu hút lượng truy cập, giữ cho nội dung luôn cập nhật và mới mẻ. Nếu có tiền thuê nhà tư vấn quan hệ công chúng, hãy kể tên hãng hoặc cá nhân bạn chọn và giải thích các yếu tố dẫn đến quyết định đó. Bạn cũng nên liệt kê một vài nhà hàng mà họ tư vấn thành công. Hãy xem Chương 14 để viết phần này.

Tuyển dụng và nhân viên

Hãy liệt kê các vị trí chủ chốt nếu có. Mô tả các tiêu chuẩn bằng cấp và kinh nghiệm bắt buộc, những kỹ năng, công việc và trách nhiệm liên quan đến các vị trí đó. Mô tả thị trường lao động địa phương, và giải thích bằng cách nào và từ đâu bạn có thể tìm được những người thật sự giỏi nếu cần. Hãy liệt kê mức lương hiện tại trong khu vực và trình bày xem chúng phù hợp với ngân quỹ của bạn đến đâu.

Chuyên gia và cố vấn

Hãy kể tên những người tư vấn cho bạn – ví dụ như kế toán, luật sư, kiến trúc sư, nhà thiết kế hoặc tư vấn thiết kế bếp – và mô tả ngắn gọn các bằng cấp của họ và thành tích tại địa phương nếu có, sau đó giải thích về các dịch vụ mà họ cung cấp cho bạn. Với kiến trúc sư, nhà thiết kế và nhà thầu, hãy nhấn mạnh hiểu biết của họ về quy định trong khu vực cùng khả năng làm việc với các quan chức và cơ quan chính quyền.

Cấu trúc pháp lý và quản lý

Mô tả hình thức pháp lý của bạn, nghĩa là công ty tư nhân, hợp danh, tập đoàn hay công ty trách nhiệm hữu hạn (LLC). Liệt kê tất cả các giấy phép, số đăng ký, bảo hiểm và mã số thuế mà nhà hàng của bạn cần dùng, sau đó ghi rõ bạn đã lấy được chúng hay nộp hồ sơ chưa. Hãy đảm bảo mình liệt kê mã số thuế liên bang và trong nội bộ bang; giấy phép kinh doanh bia, rượu vang và rượu mạnh;

giấy phép xây dựng; giấy phép y tế; giấy chứng nhận thành lập công ty; và giấy phép phòng cháy chữa cháy.

Hãy yêu cầu chủ đất cung cấp một hợp đồng cho thuê với điều kiện phụ thuộc vào việc có được nguồn tài chính cần thiết để mở nhà hàng, vì phần lớn ngân hàng, đặc biệt là các ngân hàng thuộc chương trình SBA, sẽ muốn thấy một hợp đồng thuê đã được ký. Tôi có nhấn mạnh điều này bao nhiêu cũng không đủ: xin nhắc lại, đừng bao giờ ký hợp đồng thuê cho tới khi bạn đã có đủ nguồn tài chính để mở nhà hàng. Hãy xem Chương 13 để viết phần này.

Nghiên cứu khả thi tài chính và kế hoạch vốn

Ngân hàng và các nhà đầu tư tinh nhạy luôn rất kỹ tính trước các con số dự đoán tài chính; vì thế tôi khuyên bạn nên chuẩn bị một bản dự thảo báo cáo lãi lỗ dự kiến thật chi tiết và thực tế, sau đó thuê một chuyên viên kế toán có kinh nghiệm làm việc với nhà hàng để hoàn thiện kế hoạch. (Dĩ nhiên, trừ khi bạn thực sự giỏi làm việc với con số và chi tiết.) Người đó sẽ biết hình thức và các dạng thông tin mà ngân hàng và các nhà đầu tư tìm kiếm. Nghiên cứu khả thi tài chính của bạn (báo cáo lãi lỗ dự kiến) nên cho thấy lợi nhuận ròng dự kiến và dòng tiền trong ít nhất ba năm, và bạn cũng nên đưa vào đó các tài liệu phụ trợ để giải thích rõ cách bạn đưa ra được các con số và kết luận đó. Ví dụ, bạn nên cho thấy cách để bạn tính được số tiền thu trung bình trên một khách hàng, lượng khách hàng dự kiến hằng ngày và hằng tuần theo bữa ăn, ước tính phần trăm chi phí thức ăn và đồ uống, các tỷ lệ dùng để tính thuế thu nhập cá nhân và bảo hiểm cho nhân viên, phí sử dụng thẻ tín dụng. Vì bạn đang nộp hồ sơ vay, hãy nhớ phải đưa thanh toán nợ vào dự tính lợi nhuận ròng và dòng tiền.

Các con số dự báo cũng nên đi kèm phân tích điểm hòa vốn, cho thấy điểm mà doanh số và chi phí là bằng nhau. Phân tích điểm hòa vốn tốt sẽ tính ra điểm hòa vốn hằng ngày và hằng tuần theo đô-la cũng như số lượng khách (số suất ăn) cho mỗi bữa và điểm hòa vốn chung. Nếu doanh số dự kiến của bạn cho thấy sẽ khó hòa vốn, các ngân hàng và nhà đầu tư sẽ không hứng thú. Hãy nhấn mạnh các ước tính của bạn đều cho thấy sự thận trọng; đừng chỉ nói – mà nó nên và phải là sự thật. Nếu nhận thấy ngay cả con số ước tính thận trọng cũng đã có lãi, các nhà đầu tư sẽ thấy có tiềm năng lớn để kiếm lợi nhuận cao hơn.

Các số liệu tài chính cần thiết khác bao gồm ngân quỹ nhu cầu vốn, đi kèm với tiến độ mua thiết bị (bếp, lò nướng và tủ lạnh), dụng cụ nhỏ (nồi, chảo,...), xây dựng (làm ống nước, hệ thống điện

lát sàn và xây tường), mua đồ đạc (bàn ghế, lô đặt chỗ ngồi và quầy bar). Hãy bao gồm cả thời gian biểu cho các vị trí trong bếp và khu phía trước – bếp trưởng, bếp phó, đầu bếp nấu, phụ bếp sơ chế, nhân viên rửa bát, xách đồ, phục vụ, bưng bê, quản lý,… – với mức lương và số giờ làm việc dự kiến hằng ngày hoặc hằng tuần. Một trong những hạng mục quan trọng nhất trong kế hoạch vốn là vốn lưu động. Các ngân hàng và nhà đầu tư biết rằng sẽ phải mất vài tuần hoặc vài tháng để xây dựng cơ sở, và họ sẽ cảm thấy ấn tượng nếu thấy bạn cũng đủ thông minh để nhận ra điều này. Hãy xem Chương 5 để viết phần này.

Thông tin tài chính cá nhân

Các ngân hàng cũng sẽ muốn nhận được bản sao báo cáo thuế liên bang của bạn trong hai năm gần nhất và bản sao báo cáo tài chính cá nhân. Giá trị ròng của bạn càng lớn, nghĩa là tài sản càng cao hơn nợ, thì càng tốt. Các ngân hàng có thể kiểm tra lịch sử tài chính của bạn ngay lập tức, vậy nên hãy đảm bảo bạn đã thống kê hết số nợ đang có, ví dụ như thẻ tín dụng, vay sinh viên, vay mua ô tô hoặc vay thế chấp. Sau khi bỏ ra rất nhiều công sức, bạn không muốn họ nghĩ mình không trung thực; điều đó sẽ phá hỏng cơ hội huy động vốn. Cách tránh điều này là hãy chuẩn bị báo cáo tín dụng; nếu có vấn đề gì, hãy công bố và giải thích rõ ràng.

Chương 13
Mở cửa nhà hàng

Tạp chí **Food & Wine** đã liệt kê Rocco DiSpirito, bếp trưởng đồng thời là chủ nhà hàng Union Pacific Restaurant tại New York, là một trong 10 "Bếp trưởng mới giỏi nhất" ở Mỹ vào năm 1999. Khi tờ New York Restaurant Report hỏi liệu giáo dục có đóng vai trò lớn trong thành công của ông hay không, ông đã nói: "Có chứ, nhưng tôi chưa từng gặp vấn đề về khía cạnh sáng tạo – điều đó lúc nào cũng dễ dàng với tôi. Cái tôi phải chật vật nhất lại là khía cạnh kinh doanh, và đó là lý do tôi trở lại trường để học lấy bằng quản trị dịch vụ tại Đại học Boston."

Trong chương này, tôi sẽ trình bày các bước cần thiết để xác lập cơ sở pháp lý cho nhà hàng, bao gồm hợp đồng thuê thương mại và tư cách pháp nhân. Được rồi, bắt đầu thôi.

KÝ KẾT HỢP ĐỒNG THUÊ THƯƠNG MẠI

Đây là một quyết định tài chính và pháp lý lớn. Nó là một hợp đồng có hiệu lực với bạn và chủ đất trong suốt thời hạn được ký. Vì thế, bạn nên hiểu rõ các điều khoản trong đó. Tiền thuê đất có thể là một trong những chi phí cố định hằng tháng lớn nhất của nhà hàng, và có thể đem lại sự khác biệt giữa thành công và thất bại. Trong phần lớn các trường hợp, thỏa thuận thuê nhà hoặc đất chính là yếu tố quyết định sự sống còn của một nhà hàng.

Không có gì ngạc nhiên, hợp đồng thuê là tài liệu pháp lý cực kỳ phức tạp. Việc thuê một luật sư hoặc chuyên gia bất động sản có kinh nghiệm đọc và thương thảo hợp đồng thuê thương mại trong bang và khu vực có vai trò đặc biệt quan trọng. Điều này không có nghĩa là bạn không nên tham gia vào quá trình thương lượng thuê. Ngược lại, bạn nên tham gia thật sâu sát vào quá trình thương thảo. Hãy nhờ luật sư giải thích bằng ngôn ngữ dễ hiểu về

các điều khoản chính để bạn có thể hiểu và đánh giá những hậu quả tài chính của việc ký hợp đồng. Quyết định cuối cùng chấp nhận hoặc loại bỏ đề xuất thuê là của bạn.

Không gian sẵn có và tiền mua hoặc thuê khác nhau đáng kể giữa các thành phố và khu phố. Các địa điểm càng có nhiều người qua lại hoặc hấp dẫn thì giá thuê càng cao. Tiền thuê cũng thay đổi theo tình hình kinh tế cả nước hoặc tại địa phương. Ở các thị trường có tỷ lệ địa điểm trống lớn và mật độ dân cư thấp, tiền thuê sẽ thấp hơn các khu có ít địa điểm trống và mật độ dân cư cao. Nếu đã nghiên cứu và nhạy bén với khu vực thị trường mục tiêu của bạn, bạn có thể thu được một thỏa thuận bất động sản thật thuận lợi. Ở phần lớn thị trường, tỷ lệ trống khoảng 10% hoặc hơn được coi là lựa chọn tuyệt vời cho người thuê.

Trước khi tiếp cận chủ đất, hãy liên lạc với nhà môi giới bất động sản để tìm hiểu tỷ lệ khoảng trống và mức giá hiện tại mỗi mét vuông. Một số nhà môi giới viết giá thuê mỗi mét vuông theo tháng, trong khi những người khác viết theo năm. Ví dụ, nếu bạn nhận được giá 5.000 đô-la một tháng cho diện tích rộng 300m^2, chi phí mỗi mét vuông hàng năm sẽ là (5.000 đô-la × 12 tháng) : 300m^2, hay 60 đô-la. Mỗi tháng, chi phí này là 5.000 đô-la : 300m^2 = 60 đô-la. Hãy để ý các phép tính, 5 đô-la mỗi tháng × 12 tháng = 60 đô-la. Mỗi năm! Biết được những gì đang diễn ra trên thị trường sẽ giúp bạn thương lượng hiệu quả hơn.

Trước khi ngồi xuống thảo luận với chủ đất, hãy đảm bảo mình đã chuẩn bị một bản nghiên cứu khả thi tài chính ghi rõ lượng tiền thuê và các chi phí chiếm dụng khác mà bạn có thể chi trả mà vẫn có thể thu lại lợi nhuận và lợi tức đầu tư. Một kế hoạch khả thi được cân nhắc kỹ lưỡng và thận trọng sẽ cung cấp những tiêu chuẩn hòa vốn và lợi nhuận để triển khai. Phần lớn các chủ đất sẽ bị ấn tượng bởi những người thuê có kiến thức và sự chuẩn bị tốt, và trong thị trường cạnh tranh, bạn có thể nhận được cái gật đầu nếu xuất hiện với một bản kế hoạch nhằm đem lại thành công lâu dài cho nhà hàng. Một quy tắc chung là tiền thuê hằng năm đối với nhà hàng phục vụ tại bàn không nên chiếm quá 10-12% doanh số gộp dự kiến hằng năm. (Hãy xem lại ghi chú từ Chương 5 và 6.)

Dưới đây là một số điều khoản chính trong hợp đồng thuê thương mại mà bạn nên cân nhắc cẩn thận:

- **Thời hạn thuê.** Thời hạn thuê quy định số năm mà người thuê đất có thể sử dụng một khu đất hợp pháp, được mô tả

dưới dạng ngày bắt đầu và ngày kết thúc. Hợp đồng thuê của bạn buộc phải quy định cụ thể ngày bắt đầu trả tiền thuê. Trước khi chấp thuận thời hạn thuê, hãy yêu cầu chủ đất trình bản sao giấy chứng nhận quyền sử dụng đất. Hãy đảm bảo mình không trả tiền thuê một nơi chưa được chính quyền cấp phép sử dụng. Ngoài ra, nếu chủ đất phải sửa sang cho công trình trên khu đất để chuẩn bị cho bạn sử dụng, hãy đảm bảo tiền thuê không được tính cho đến khi chủ đất đã hoàn thành công trình. Bạn không nên trả tiền thuê cho một nơi chưa thể sử dụng được. Hãy thương lượng kỳ hạn thuê đủ dài để cho phép nhà hàng phát triển thịnh vượng và đem lại lợi nhuận đầu tư tốt. Thời hạn thuê tối thiểu nên là năm năm, với quyền kéo dài thêm một hoặc nhiều đợt năm năm khác, và nó nên bao gồm cả điều khoản cho thuê lại và/hoặc điều khoản bàn giao (chi tiết về điều khoản bàn giao được trình bày sau đây).

- **Lựa chọn kéo dài thời hạn.** Quyền kéo dài thời hạn sẽ cho phép bạn kéo dài thêm thời gian thuê đất khi hết hạn. Những lựa chọn này thường được đưa vào các hợp đồng thuê từ năm năm trở xuống. Nếu hợp đồng thuê không có tùy chọn kéo dài, hãy yêu cầu bổ sung điều khoản đó vì không hiếm cơ sở kinh doanh phải mất một hoặc hai năm mới làm việc ổn định và thu hút được khách hàng. Nếu có tùy chọn kéo dài, hãy đảm bảo các điều kiện của nó là hợp lý và không khác nhiều so với kỳ hạn thuê ban đầu. Nếu hợp đồng thuê ban đầu là thuê gộp, hãy kiểm tra xem khi kéo dài thời hạn thì nó có được chuyển thành thuê ròng không (xem phần so sánh giữa thuê gộp và thuê ròng).
- **Chiếm dụng và sử dụng.** Điều khoản này quy định loại hình được phép kinh doanh trên khu đất và kiểu sản phẩm được phép bán. Hãy kiểm tra lại hình thức nhà hàng thật cẩn thận để đảm bảo rằng mọi hoạt động giải trí hoặc kinh doanh bia, rượu vang và rượu mạnh được cho phép. Hãy cố gắng để điều khoản sử dụng đất được mở rộng hết mức có thể, nhờ thế bạn sẽ có sự linh hoạt để bán quyền thuê hoặc cho thuê lại nếu muốn. (Xem điều khoản về cho thuê lại hoặc bàn giao.)
- **Tiền thuê.** Như đã nói ở trên, tiền thuê thường được tính thành số đô-la nhất định mỗi mét vuông, vậy nên hãy đảm bảo từng mét vuông bạn trả tiền đều sử dụng được. Hãy đo đạc không gian và kiểm tra số đo thực tế. Bạn không muốn trả tiền cho các diện tích không sử dụng được, ví dụ như hành lang, phòng để máy sưởi và các khu vực khác mà chủ

đất dùng để duy trì công trình. Ngoài việc quy định rõ mức tiền thuê cơ bản ban đầu, phần lớn hợp đồng thuê sẽ bao gồm khoản phí tăng thêm trong tương lai. Hãy soi xét kỹ càng các khoản tăng lên này để đảm bảo nhà hàng của bạn đủ khả năng chi trả và không có chi phí ẩn nào. Hãy yêu cầu chủ đất chuẩn bị thời gian biểu tăng tiền thuê hằng tháng trong các năm sau năm đầu tiên, trong đó ghi mức phí mới và mức phần trăm tăng thêm. Một số hợp đồng thuê bắt buộc việc tăng phí phải dựa trên chỉ số giá tiêu dùng (CPI). Nếu thế, hãy tìm hiểu xem đó là CPI của địa phương, vùng hay của cả nước. Đây là một điểm khác nhau quan trọng, vì trong một số trường hợp, CPI của cả nước tăng lên trong khi tiền thuê và giá cả trong thị trường địa phương của bạn lại giữ nguyên hoặc giảm đi, mà cũng có thể là ngược lại. Hãy kiểm tra với phòng thương mại địa phương để biết các xu hướng tại địa phương và trên cả nước trong những năm gần đây trước khi quyết định. Trong phần lớn trường hợp, bạn sẽ được hưởng lợi với mức tăng cố định *hợp lý*, nhờ đó bạn có thể lên ngân quỹ và lập kế hoạch kinh doanh.

- **Thuê gộp và thuê ròng.** Thông thường, có hai kiểu thuê: gộp và ròng. Trong hình thức thuê gộp, chủ đất chịu phần lớn rủi ro của việc sở hữu, ví dụ như thuế bất động sản, bảo trì và bảo hiểm, hóa đơn tiền thuê hằng tháng của bạn sẽ chỉ bao gồm phí thuê cơ bản. Với hình thức thuê ròng, ngoài tiền thuê cơ bản, người thuê đất sẽ phải trả một phần các chi phí sở hữu và duy trì. Các loại phí này được gọi là *ba phí ròng* hoặc *chi phí chuyển*. Các phí này thường bao gồm thuế bất động sản, bảo hiểm, thuế cấp phép kinh doanh và thuế khu vực chung (CAM). Phí CAM thường được đưa vào các hợp đồng thuê trong đó có diện tích sử dụng chung (ví dụ như sảnh, hành lang và bãi đỗ xe), giống như trong các tòa nhà văn phòng, trung tâm mua sắm và thương mại. Phí khu vực chung thường được phân bổ cho mỗi người thuê theo tỷ lệ, và chúng có thể bao gồm phần chi phí sưởi ấm, điều hòa, sửa chữa bảo dưỡng chung của người thuê. Trong một số trường hợp, các chi phí này có thể lên đến hàng trăm nếu không muốn nói là hàng nghìn đô-la bên cạnh các chi phí sử dụng hằng tháng, vậy nên để tránh những bất ngờ trong tương lai, hãy hỏi chủ đất con số cụ thể cho các loại phí hằng tháng, cùng với thời gian biểu của từng khoản phí. Bạn cũng nên yêu cầu bảng tính cho thấy phần chi phí bạn phải trả được phân bổ như thế nào để đảm bảo bạn không trả quá số cần thiết theo tỷ lệ. Nếu hoạt động ở thành phố nơi các chủ đất nhận được hoàn thuế bất động sản định kỳ từ chính

quyền, hãy nhờ luật sư đưa thêm điều khoản để bạn nhận lại phần theo tỷ lệ trong khoản hoàn thuế đó. Những điều khoản tương tự cũng nên được áp dụng nếu chủ đất được chiết khấu với các dịch vụ mua theo gói.

- **Tiền thuê tính trên phần trăm doanh số.** Nếu bạn định mở nhà hàng trong trung tâm thương mại, trung tâm mua sắm, hoặc tại tầng trệt của một tòa nhà văn phòng nhộn nhịp, hợp đồng thuê có thể có cả tiền thuê tính trên phần trăm doanh số. Logic khiến các khoản tiền phí này trở nên hợp thức là vì người thuê đất gần như chắc chắn có được lượng người qua lại lớn do có sự xuất hiện của những bên thuê đất chủ chốt và công sức quảng cáo của chủ đất. Ngoài ra, ở các địa điểm ngoài trung tâm thương mại, trung tâm mua sắm và tòa nhà văn phòng, các chủ đất thường đặt mức phí thuê cơ bản thấp hơn thị trường để thu hút người thuê, đổi lại họ sẽ yêu cầu nhận tiền thuê trên doanh số. Trước khi quyết định trả loại phí này, hãy đưa tỷ lệ phần trăm đó vào nghiên cứu khả thi tài chính để xem nó sẽ ảnh hưởng thế nào đến lợi nhuận sau cùng. Mỗi khi bạn được yêu cầu trả tiền thuê trên doanh số, hãy cố gắng thương lượng mức thuê cơ bản rẻ đi, vì thực tế chủ đất sẽ được chia doanh số của bạn mà không phải chịu bất kỳ rủi ro nào trong việc sở hữu và vận hành. Bạn cũng nên đảm bảo bất kỳ khoản tiền thuê tính trên doanh số nào cũng dựa trên doanh số ròng chứ không phải doanh số gộp, nghĩa là nó sẽ không tính các hạng mục như thuế bán hàng, bữa ăn cho nhân viên, tiền phí thẻ tín dụng, hoặc các nguồn doanh thu khác không liên quan trực tiếp đến việc bán món ăn và đồ uống, ví dụ như thiết bị đã qua sử dụng, áo phông và các vật dụng mới khác. Quan trọng hơn, hãy đảm bảo tiền phí không được tính trước khi doanh số ròng của bạn đạt mức hòa vốn.
- **Thay đổi.** Nếu bạn có ý định xây dựng hoặc thay đổi một không gian, hãy đảm bảo việc này là hợp thức theo điều khoản về thay đổi khu đất. Ngoài ra, hãy kiểm tra để đảm bảo việc này hợp pháp theo luật xây dựng và phân vùng địa phương.
- **Bảo hiểm**. Nhiều chủ đất yêu cầu người thuê chịu phí bảo hiểm trách nhiệm chung, thường được gọi là chương trình tổng quát, để bảo vệ họ khỏi các khiếu kiện có thể nảy sinh từ hoạt động thông thường của người thuê, các tai nạn,... Tiền phí có thể tương đối cao tùy vào mức bảo hiểm yêu cầu. Hãy so sánh mức bảo hiểm yêu cầu với các chủ nhà hàng khác đang hoạt động với hình thức tương tự để đảm bảo nó

hợp lý. Bạn có thể sẽ muốn so sánh mức phí vì nó có sự khác nhau giữa các hãng bảo hiểm.

- **Thuê lại hoặc bàn giao.** Điều khoản cho thuê lại hoặc bàn giao là bắt buộc phải có trong hợp đồng thuê; nếu không, bạn sẽ không có quyền bán hoặc chuyển nhượng nhà hàng hay cho thuê lại diện tích. Điều khoản này quy định thời hạn và các điều kiện cho phép bán, chuyển nhượng hoặc cho thuê lại diện tích. Hãy kiên quyết đưa điều khoản này vào, trong đó ghi rõ chủ đất sẽ không ngăn cản vô lý việc chuyển nhượng quyền thuê vì có nhiều lý do chính đáng để bạn có thể muốn làm điều đó. Nếu một khu đất nằm ở địa điểm đẹp, một hợp đồng thuê tốt và dài hạn sẽ có giá trị vốn nếu nó bao gồm điều khoản cho thuê lại hoặc sang nhượng.
- **Biển hiệu và mặt tiền.** Trong nhiều trường hợp, để duy trì mặt thẩm mỹ hoặc hình thức ngôi nhà, các chủ đất sẽ quy định kích thước và loại biển hiệu, trang trí mặt tiền. Vì biển hiệu và mặt tiền nhà hàng sẽ đóng vai trò quan trọng để giúp khách hàng nhìn thấy và thể hiện hình ảnh thương hiệu mà bạn muốn xây dựng, hãy đảm bảo kiểu biển hiệu và mặt tiền dự kiến được phép. Đây là một điều khoản quan trọng và không nên xem thường. Ví dụ, vài năm trước, một khách hàng của tôi dành hàng nghìn đô-la lắp trang trí mặt tiền và mái hiên để rồi sau đó phải tháo bỏ vì chủ đất cho rằng chúng không phù hợp với phần còn lại của ngôi nhà. Luật và các quy định tại địa phương cũng có thể ràng buộc về kiểu biển hiệu và mặt tiền.
- **Đặt cọc tiền thuê.** Thông thường, các chủ đất sẽ yêu cầu tiền đặt cọc từ một đến sáu tháng tiền thuê cơ bản. Tùy vào lượng tiền thuê cơ bản, các khoản đặt cọc này có thể sẽ khiến bạn tốn một khoản vốn đáng kể, và bạn nên thương lượng cẩn thận.
- **Ưu đãi thuê và thời hạn miễn tiền thuê.**Trong một số trường hợp, đặc biệt là ở các tòa nhà mới xây dựng (nhà thô) hoặc để thu hút khách thuê mới, các chủ đất sẽ cho phép một khoảng thời gian miễn tiền thuê. Điều này cho người thuê có thời gian xây dựng và chuẩn bị không gian trước khi bắt đầu kinh doanh. Đây là thông lệ phổ biến chứ không phải ngoại lệ, vậy nên đừng e dè yêu cầu. Vài tháng miễn tiền thuê có thể giúp bạn tiết kiệm dòng tiền quý giá và hỗ trợ nhiều trong giai đoạn kinh doanh ban đầu. Mức độ ưu đãi sẽ phụ thuộc vào thị trường bất động sản hiện tại và liệu chủ đất có muốn tìm một kiểu khách thuê nhất định hay không – ví dụ như nhà hàng. Nếu bạn có ưu đãi thuê, hãy

đảm bảo chúng chỉ được tính sau khi chủ đất đã có giấy phép sử dụng đất. Ngoài ra, nếu được, hãy thương lượng để thời hạn miễn tiền thuê bắt đầu sau khi bạn đã có đủ các giấy phép xây dựng cần thiết từ cơ quan quản lý xây dựng địa phương để bắt đầu khởi công. Không hiếm khi bạn phải mất vài tuần hay thậm chí vài tháng mới có đủ các giấy phép cần thiết.

- **Đảm bảo cá nhân.** Rất thường xuyên, ngay cả khi bạn chuẩn bị hoạt động dưới tư cách pháp nhân riêng rẽ – ví dụ như hợp danh, tập đoàn hoặc công ty trách nhiệm hữu hạn (LLC) – các chủ đất sẽ yêu cầu người thuê ký bảo đảm cá nhân. Khi ký bảo đảm cá nhân, bạn đã hứa với chủ đất rằng mình sẽ trả tiền thuê trong toàn bộ thời hạn thuê ngay cả khi nhà hàng phải đóng cửa. Điều khoản này gây ra hậu quả rất lớn trong tương lai, bạn nên thương lượng không đưa nó vào hợp đồng thuê nếu có thể.
- **Đảm bảo cá nhân một phần.** Một biến thể hoặc hình thức thay thế cho đảm bảo cá nhân là đảm bảo cá nhân một phần. Điều khoản này về cơ bản quy định rằng người bảo lãnh sẽ chịu trách nhiệm cá nhân chỉ cho phần tiền thuê cơ bản chưa trả hoặc các phí sử dụng và chiếm hữu khác, ví dụ như thuế bất động sản và phí không gian chung, cho tới khi không gian được trả lại hợp pháp cho chủ đất.
- **Việc sửa sang của người thuê và chủ đất**. Hãy đảm bảo hợp đồng thuê phải ghi rõ ai chịu trách nhiệm cho từng loại nâng cấp và sửa sang công trình. Ví dụ, ở những không gian nằm ở tầng trệt của tòa nhà căn hộ, không hiếm khi xảy ra trường hợp thiệt hại vì nước chảy từ ống bị vỡ ở tầng trên. Ở Zuni, điều này đã xảy ra vài lần trong khoảng thời gian 12 năm. May thay, chúng tôi đã đưa một điều khoản vào hợp đồng thuê, trong đó quy định các công việc sửa chữa dạng này thuộc trách nhiệm của chủ đất. Các chủ đất thường sẽ chi trả cho một số dạng nâng cấp. Khoản tiền cụ thể mà chủ đất có thể đồng ý chi trả tùy thuộc vào tỷ lệ chỗ trống trong khu vực thị trường của bạn, tình trạng hiện tại của công trình và độ hấp dẫn trong phong cách nhà hàng của bạn. Ví dụ, chủ đất có thể cho rằng hình thức nhà hàng của bạn chính là dạng ông ta cần ở không gian này. Nếu chủ đất đồng ý chi trả, hãy yêu cầu bản vẽ kiến trúc của ngôi nhà, thời gian biểu hoàn thành công việc, ngày bắt đầu và hoàn tất. Bạn cũng nên yêu cầu một bản mô tả phạm vi các loại sửa sang mà bạn phải xin phép trước. Hãy đảm bảo điều khoản về trách nhiệm của người thuê và chủ đất không quá

bó buộc đến nỗi bạn phải xin phép cho ngay cả những việc sửa sang bình thường, cần thiết và thường xuyên. Tốt hơn hết, hãy đề xuất một khoản tiền nhất định vì bạn phải xin phép trước khi sửa chữa.

- **Các trách nhiệm của chủ đất trong tương lai.** Hãy yêu cầu chủ đất công bố những kế hoạch sửa sang hoặc xây dựng (nếu có) trên khu đất trong tương lai có thể ảnh hưởng tiêu cực đến khả năng kinh doanh của bạn. Nếu có, hãy cố đưa vào một điều khoản quy định bạn sẽ được đền bù một cách phù hợp cho doanh số bị mất hoặc được ưu đãi tiền thuê trong giai đoạn xây dựng. Kiểu công việc này không hiếm gặp ở các trung tâm thương mại, trung tâm mua sắm, tòa nhà văn phòng và tòa căn hộ. Ví dụ, vì một giàn giáo được dựng trước cửa Zuni khi chủ đất xây dựng một tòa căn hộ bên cạnh, doanh số của chúng tôi giảm 20% -25% trong khoảng thời gian 10 tháng do khách hàng khó nhìn thấy nhà hàng hơn. Khi có giàn giáo ở đó, cực khó để khách hàng tiềm năng quan sát được mặt tiền của nhà hàng.
- **Người thuê lân cận**. Nếu nhà hàng của bạn nằm trong một tòa nhà văn phòng, trung tâm thương mại, hoặc trung tâm mua sắm mà phụ thuộc vào sự hiện diện của một hoặc nhiều nhà thuê đất lớn gần đó để thu hút người qua lại, đặc biệt là nếu bạn trả phí thuê theo phần trăm doanh số, hãy đưa điều khoản người thuê lân cận vào hợp đồng. Nó cho phép bạn hưởng ưu đãi tiền thuê nếu lượng người qua lại giảm xuống thấp hơn mức cần thiết để bạn có lãi trong một khoảng thời gian dài khi mất đi một hoặc nhiều nhà thuê đất chính. Sự xuất hiện của họ chính là lý do các chủ đất hay đưa ra để tính tiền thuê theo doanh số.
- **Bồi thường và không chịu trách nhiệm.** Hợp đồng thuê nên có điều khoản ghi rõ bạn sẽ không phải chịu trách nhiệm những khiếu nại đến từ các sai phạm của chủ đất, nhà môi giới của chủ đất hoặc nhà thầu.
- **Trọng tài.** Hãy đưa vào một điều khoản ghi rõ nếu có khiếu kiện tốn kém, bạn và chủ đất sẽ thống nhất đưa tranh chấp tới trọng tài và phân xử mà không cần ra tòa.
- **Công nhận.** Điều khoản công nhận sẽ bảo vệ bạn nếu chủ đất bị phá sản hoặc bán khu đó. Nó quy định rằng các quyền và lợi ích trong hợp đồng thuê của bạn sẽ được bảo vệ và bất kỳ người nào là chủ mới của khu đất cũng phải thực hiện tất cả các điều khoản trong hợp đồng đã ký, cụ thể là về phí thuê và kỳ hạn thuê.

- **Phá hủy hoặc thay đổi trạng thái.** Hãy đưa vào điều khoản yêu cầu nhận bồi thường hợp lý nếu tài sản của chủ đất bị thay đổi trạng thái hoặc chủ đất quyết định phá công trình vì bất kỳ lý do gì trước khi hết kỳ hạn thuê. Ở Zuni, chúng tôi đã thương lượng điều khoản phá hủy trị giá 100.000 đô-la trong hợp đồng thuê đầu tiên. Vì công việc của chúng tôi khá phát đạt, khoản này cũng không lớn lắm. May thay, vài năm sau khi chúng tôi mở cửa, ngôi nhà đã được coi là công trình lịch sử.
- **Phiền nhiễu.** Phần lớn các hợp đồng thuê đều có điều khoản cấm người thuê không được gây phiền nhiễu khiến các chủ đất khác hoặc hàng xóm không thể "yên bình tận hưởng" khu vực xung quanh. Vì bạn sẽ hoạt động trong lĩnh vực nhà hàng, hãy yêu cầu luật sư đưa vào điều khoản quy định "mùi nấu nướng thông thường sẽ không bị coi là phiền nhiễu", miễn là chúng tuân thủ luật pháp tại địa phương. Ở Zuni, một hàng xóm đã than phiền với chủ đất và cơ quan bảo vệ môi trường về mùi nấu nướng. Những khiếu nại này không được chấp nhuận vì chủ đất biết và cho phép việc lắp hệ thống hút khí, và cũng phù hợp với quy định địa phương.
- **Thời gian hoạt động.** Các hợp đồng thuê, đặc biệt là với các không gian trong trung tâm mua sắm và thương mại, sẽ quy định rõ các ngày và giờ mà nhà hàng có thể hoạt động. Dù bạn có làm việc trong trung tâm thương mại hay không, hãy đảm bảo số giờ quy định trong điều khoản này không mâu thuẫn với kế hoạch kinh doanh hiện tại hoặc trong tương lai. Một số điều khoản có thể bắt buộc bạn hoạt động vào các ngày và giờ không thuận lợi, trong khi những điều khoản khác có thể giới hạn ngay cả số lần hoạt động để có lãi.

LỰA CHỌN CƠ CẤU PHÁP LÝ VÀ THUẾ

Các chủ doanh nghiệp nhỏ thường coi các vấn đề pháp lý và thuế thật đáng sợ, quá phức tạp và khó hiểu, hoặc quá xem nhẹ tầm quan trọng của chúng. Sau đó, họ thường phạm sai lầm lờ đi chính những vấn đề cực kỳ quan trọng này để rồi phải gánh chịu hậu quả nặng nề. Sự thật là, hiểu rõ các hậu quả pháp lý và thuế sẽ có ích cho chính bạn khi quyết định mở doanh nghiệp, đặc biệt là nếu bạn có đối tác. May thay, những vấn đề cơ bản không khó hiểu như bạn nghĩ.

Cơ cấu pháp lý và thuế sẽ ảnh hưởng đến báo cáo thuế mà bạn nộp cho cơ quan thuế liên bang, tiểu bang, và địa phương và trong phần lớn trường hợp là cả số tiền thuế bạn cần trả. Nó cũng sẽ ảnh

hưởng đến trách nhiệm pháp lý và các vấn đề quản lý khác. Hãy nhờ luật sư tư vấn để chọn hình thức kinh doanh đem lại những điều sau:

- Ưu đãi pháp lý và thuế tốt nhất vì mục đích lập kế hoạch thuế thu nhập
- Có lợi cho kế hoạch pháp lý, đặc biệt là giảm thiểu trách nhiệm tiềm tàng liên quan tới bạn với tư cách chủ sở hữu

Về khía cạnh thuế thu nhập, hãy nhờ luật sư hoặc kế toán tư vấn về:

- Làm thế nào để bạn và bất kỳ nhà đầu tư nào có thể giảm thiểu hoặc trì hoãn (hoãn lại tới các năm sau) thuế thu nhập tính trên lợi nhuận của nhà hàng?
- Làm thế nào để bạn, đối tác hoặc cổ đông (nếu có) sử dụng các khoản lỗ trong kinh doanh để trừ vào các thu nhập khác mà bạn và những người khác có thể kiếm được (nhờ thế giảm số tiền thuế phải nộp)?
- Làm thế nào để bảo vệ giá trị gia tăng của nhà hàng không bị đưa vào thuế thu nhập và bất động sản?

Về khía cạnh pháp lý, bạn nên xem xét:

- Làm thế nào để bạn và bất kỳ chủ sở hữu và nhà đầu tư nào khác giới hạn trách nhiệm tiềm tàng từ nhà hàng?
- Hình thức doanh nghiệp nào là phù hợp nhất từ góc nhìn quản lý?
- Hình thức nào đem lại sự linh hoạt cao nhất nếu bạn và/hoặc các chủ sở hữu cũng như nhà đầu tư khác muốn bán hoặc chuyển nhượng phần vốn của mình cho bên thứ ba?
- Hình thức doanh nghiệp nào có thể giới hạn các hoạt động của nhà hàng?
- Hình thức nào đem lại các cơ cấu vốn và tài chính tối ưu?

Dù kết quả của các doanh nghiệp có như thế nào – thành công hay thất bại – các hậu quả pháp lý và thuế có thể rất lớn. Tôi đặc biệt khuyên bạn nên tham vấn luật sư hoặc kế toán trước khi đưa ra bất kỳ quyết định nào về hình thức doanh nghiệp. Giống như các ngành nghề khác, không phải tất cả luật sư và kế toán đều như nhau. Một số người giỏi hơn người khác. Để tránh phải trả giá cho quá trình học hỏi, tốt nhất hãy tìm các luật sư và kế toán thông thạo luật kinh doanh và thuế doanh nghiệp, và quen thuộc với

lĩnh vực nhà hàng. Để tiếp cận với các luật sư và kế toán chuyên về bất động sản, hãy lên trang web của hiệp hội nhà hàng tại địa phương hoặc hỏi những chủ nhà hàng khác trong khu vực.

Các loại hình doanh nghiệp phổ biến nhất là tư nhân, hợp danh, tập đoàn và công ty trách nhiệm hữu hạn. Hãy cùng điểm qua cơ chế hoạt động, ưu và nhược điểm của từng loại.

Tư nhân

Hình thức doanh nghiệp tư nhân rất đơn giản, ít tốn kém, và không có gì ngạc nhiên chính là hình thức phổ biến nhất. Với doanh nghiệp tư nhân, người chủ chọn phương án sở hữu và vận hành doanh nghiệp với tư các cá nhân, và vì thế không cần thiết phải thiết lập một pháp nhân kinh doanh tách biệt. Với hình thức sở hữu tư nhân, người chủ sở hữu tất cả tài sản, vận hành cơ sở để kiếm lợi nhuận, cũng như phải tự chịu trách nhiệm cho các nghĩa vụ và nợ của doanh nghiệp, nghĩa là trong phần lớn trường hợp, tài sản riêng của người đó có thể bị phong tỏa để trả nợ cho doanh nghiệp.

Mặc dù không cần thiết lập tư cách pháp nhân tách biệt, người chủ có thể chọn một tên khác hoặc "tên tự nhận" để vận hành doanh nghiệp. Ví dụ, nếu tên bạn là John Brown, bạn không cứ phải gọi nhà hàng của mình là John Brown Café; thay vào đó, tên tự đặt cho nhà hàng có thể là The East Side Café. Tên tự đặt còn được gọi là tên DBA (doing business as – tên hoạt động). Một số bang và chính quyền địa phương có thể yêu cầu đăng ký DBA hoặc tên tự đặt.

Về mặt thuế, vì không có pháp nhân riêng, lãi ròng hoặc lỗ ròng của doanh nghiệp được tính vào báo cáo thuế của chủ sở hữu theo mẫu liên bang 1040 Schedule C, lãi và lỗ từ kinh doanh hoặc nghề nghiệp. Lợi nhuận ròng có thể phải chịu thuế từ làm việc và bảo hiểm xã hội.

Hợp danh

Hợp danh tức là hai hoặc nhiều người hợp tác để cùng sở hữu và góp vốn hoặc dịch vụ để sở hữu và vận hành một doanh nghiệp nhằm kiếm lợi nhuận. Có hai loại hình thức hợp danh: hợp danh vô hạn và hợp danh hữu hạn. Với hợp danh vô hạn, mỗi đối tác sở hữu một phần vốn hoặc cổ phần trong công ty hợp danh, chia trách nhiệm cá nhân tất cả các rủi ro và lợi nhuận, và chịu trách nhiệm vô hạn với các khoản nợ và nghĩa vụ của doanh nghiệp hợp

danh. Giống như chủ sở hữu, tài sản riêng của các đối tác chung có thể bị phong tỏa để trả nợ cho doanh nghiệp.

Hợp danh vô hạn có thể được tổ chức và vận hành với ít thủ tục. Thông thường, không cần phải nộp đơn xin giấy chứng nhận hợp danh để thành lập hình thức này. Các đối tác có thể chỉ cần soạn thỏa thuận hợp danh. Dù luật của bang thường công nhận thỏa thuận bằng miệng, việc soạn thảo văn bản thỏa thuận hợp danh quy định rõ các quyền và nghĩa vụ của đối tác là vô cùng quan trọng. Ở một số bang, nếu không có thỏa thuận bằng văn bản, luật hợp danh của bang sẽ quy định quyền và nghĩa vụ của các đối tác. Nếu nhà hàng của bạn thành công và bạn muốn nhân rộng nó ra khắp cả nước, nếu sử dụng hình thức hợp danh vô hạn, bạn chỉ cần đăng ký ở bang đặt trụ sở đầu tiên chứ không phải tất cả các bang bạn định hoạt động.

Hợp danh hữu hạn đồng nghĩa với việc bạn phải có ít nhất một đối tác vô hạn chịu trách nhiệm cá nhân với toàn bộ các khoản nợ và nghĩa vụ của doanh nghiệp hợp danh. Các đối tác còn lại là đối tác hữu hạn, và trách nhiệm của họ với các khoản nợ cũng như trách nhiệm của doanh nghiệp hợp danh chỉ giới hạn trong phần vốn mà họ đầu tư. Các đối tác hợp danh hữu hạn không chủ động vận hành doanh nghiệp hằng ngày, và thường họ không nhận lương. Tuy thế, họ sẽ nhận lợi nhuận hoặc lỗ từ doanh nghiệp tương ứng với tỷ lệ vốn góp.

Mặc khác, các đối tác hợp danh vô hạn thường sẽ vận hành doanh nghiệp hằng ngày, và ngoài việc nhận được phần lợi nhuận hoặc lỗ của doanh nghiệp, thường họ được nhận lương quản lý và chịu trách nhiệm lớn hơn. Tài sản của đối tác vô hạn có thể bị phong tỏa để trả các khoản nợ của doanh nghiệp.

Ở một số bang, hình thức hợp danh hữu hạn có một số thủ tục, ví dụ như xin giấy chứng nhận hợp danh hữu hạn với chính quyền bang và soạn thảo thỏa thuận hợp danh hữu hạn.

Tất cả các hình thức hợp danh phải dùng mẫu 1065 kê khai thuế hợp danh liên bang. Phần lớn các bang cũng yêu cầu doanh nghiệp hợp danh phải nộp báo cáo thuế hợp danh bang. Các công ty hợp danh không trả thuế. Thay vào đó, bất kỳ thu nhập hoặc khoản lỗ nào cũng được tính cho từng đối tác, và người này phải kê khai phần lãi hoặc lỗ trong báo cáo thuế cá nhân.

Các thỏa thuận hợp danh mẫu có trên trang Nolo Press, www.nolo.com. Dù hình thức hợp danh là vô hạn hay hữu hạn,

thỏa thuận hợp danh nên quy định các điểm sau:

- Số vốn đóng góp của mỗi đối tác
- Phân chia lợi nhuận
- Đền bù cho đối tác
- Chia tài sản khi giải tán
- Thời hạn hợp danh
- Các điều khoản thay đổi hoặc giải tán hợp danh
- Điều khoản giải quyết tranh chấp
- Giới hạn quyền ràng buộc hợp danh của mỗi đối tác
- Điều khoản giải quyết trường hợp một đối tác qua đời hoặc mất khả năng làm việc
- Tên doanh nghiệp và thông tin nhân dạng các đối tác
- Bản chất và phạm vi doanh nghiệp hợp danh
- Trách nhiệm của mỗi đối tác trong việc quản lý hợp danh

Tập đoàn

Tập đoàn là một pháp nhân được tạo ra bởi luật của bang để thực hiện việc kinh doanh. Nó được coi là một người tách biệt, có quyền và nghĩa vụ pháp lý riêng không gắn với chủ sở hữu. Một tập đoàn có thể được sở hữu riêng (có một hoặc vài cổ đông) hoặc đại chúng (có nhiều cổ đông và cổ phần được giao dịch đại chúng). Giám đốc và đội ngũ quản lý điều khiển hoạt động của tập đoàn không cần phải là cổ đông. Giống như hợp danh hữu hạn, người đầu tư vào tập đoàn chịu trách nhiệm hữu hạn, chỉ với phần mình đầu tư vào tập đoàn. Điều này nghĩa là tài sản riêng của người đó thường không gặp nguy hiểm. Tuy thế, ở các tập đoàn sở hữu riêng, các cổ đông có thể phải tự chịu trách nhiệm cho các khoản thuế chưa thanh toán.

Các tập đoàn thường là dạng pháp nhân phức tạp nhất để tổ chức và vận hành. Một tập đoàn phải soạn thảo và nộp giấy chứng nhận tập đoàn, chuẩn bị các điều khoản và quy định tập đoàn, trả phí đăng ký. Bản thân việc nộp hồ sơ chứng nhận tập đoàn và trả phí đăng ký thì không khó khăn lắm. Các cửa hàng tài liệu pháp lý đều có bán những tệp tài liệu thành lập tập đoàn, trong đó chứa hầu hết các biểu mẫu bắt buộc, các điều khoản soạn sẵn. Để tìm gần như tất cả các loại mẫu pháp lý, hãy truy cập trang www.nolo.com. Tuy thế, tốt nhất bạn hãy tham vấn luật sư hoặc kế toán thuế để đảm bảo mọi thứ được tiến hành hợp pháp.

Ngoài báo cáo thuế liên bang, các tập đoàn phải nộp báo cáo thuế của tiểu bang và hoặc địa phương tại bang mà mình hoạt động, và chúng có thể phải chịu thuế ở các bang khác nếu hoạt động ở đó. Nếu một tập đoàn hoạt động ở nhiều bang, phải xin giấy chấp thuận và duy trì văn phòng được đăng ký tại bang đó.

Một tập đoàn có thể chọn nộp thuế theo dạng tập đoàn C hoặc tập đoàn S. Một nhược điểm lớn của tập đoàn C là chúng thường bị đánh thuế hai lần, một lần ở mức tập đoàn và một lần ở mức cổ đông. Ví dụ, nếu nhà hàng của bạn là một tập đoàn C và kiếm lợi nhuận ròng 10.000 đô-la, nó sẽ phải trả thuế tập đoàn với mức thuế riêng từ con số 10.000 đô-la đó, và khi một số nhất định trong 10.000 đô-la này sau đó được chia cho bạn dưới dạng cổ tức, bạn sẽ phải kê khai nó trong báo cáo thuế cá nhân dưới dạng thu nhập từ cổ tức và có thể phải chịu thuế lần nữa.

Một cách để tránh vấn đề nộp thuế hai lần là đăng ký dưới dạng tập đoàn S. Để đăng ký là tập đoàn S, bạn phải nộp mẫu liên bang 2553. Các tập đoàn S không bị đánh thuế ở tầm tập đoàn; nghĩa là chúng không phải trả thuế thu nhập doanh nghiệp. Thay vào đó, giống như công ty hợp danh, bất kỳ thu nhập hoặc khoản lỗ nào cũng được tính cho cổ đông và kê khai trong báo cáo thuế cá nhân. Các tập đoàn S phải nộp mẫu 1120S, báo cáo thuế thu nhập dành cho tập đoàn S tại Mỹ.

Để đăng ký tập đoàn S, bạn cần thỏa mãn các điều kiện:

- Là tập đoàn nội địa, nghĩa là tập đoàn của Mỹ.
- Tập đoàn không được có nhiều hơn 75 cổ đông.
- Tất cả cổ đông phải là cá nhân.
- Tất cả cổ đông phải là công dân Mỹ hoặc người được cư trú hợp pháp tại Mỹ.

Sau khi thành lập và đăng ký tập đoàn, các cổ đông của một tập đoàn sở hữu riêng nên ký thỏa thuận cổ đông. Hãy nhớ rằng việc này cực kỳ quan trọng. Vài năm trước, tôi đã phải trả vài nghìn đô-la phí pháp lý để đối tác có thể mua lại phần vốn của tôi với giá hợp lý, tất cả chỉ vì chúng tôi không thực hiện đúng thỏa thuận cổ đông.

Dưới đây là một số điều khoản chính mà bạn nên đưa vào thỏa thuận cổ đông:

- Bảo hiểm

- Giới hạn phần cổ phần trong suốt cuộc đời cổ đông
- Mua lại cổ phần khi cổ đông qua đời
- Mua lại cổ phần khi cổ đông cắt đứt quan hệ với tập đoàn
- Giá mua lại cổ phần khi cổ đông qua đời hoặc cắt đứt quan hệ
- Cấu trúc tập đoàn
- Chuyển nhượng không tự nguyện do các thủ tục pháp lý ví dụ như phá sản hoặc li dị
- Đóng góp thêm vốn
- Các điều kiện hủy thỏa thuận cổ đông
- Cho phép chuyển nhượng cổ phần cho các thành viên trong gia đình cổ đông

Công ty trách nhiệm hữu hạn

Công ty trách nhiệm hữu hạn (LLC) được thành lập theo luật của bang. Một công ty LLC là hình thức lai giữa hợp danh hữu hạn và tập đoàn S, và nó kết hợp các điểm tối ưu của hợp danh hữu hạn và tập đoàn S. Các LLC được quy định bởi thỏa thuận hoạt động trong đó ghi các quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm của các bên hay còn gọi là các thành viên.

Ưu điểm chính của công ty trách nhiệm hữu hạn so với công ty hợp danh là các chủ sở hữu không phải chịu trách nhiệm cá nhân cho doanh nghiệp, Ví dụ, trong khi các đối tác hữu hạn trong công ty hợp danh hữu hạn có thể tránh được trách nhiệm trả nợ, ít nhất một đối tác chung phải chịu trách nhiệm cá nhân cho các khoản nợ. Trong LLC, trách nhiệm của các thành viên được giới hạn trong phần vốn góp chưa được trả lại. Ngoài ra, LLC đem lại sự linh hoạt nhiều hơn trong quản lý. Ví dụ, trong công ty hợp danh hữu hạn, các đối tác hợp danh hữu hạn thường không được phép tham gia vào hoạt động hằng ngày của doanh nghiệp, trong khi các thành viên của LLC có thể tham gia quản lý. LLC cũng khiến việc phân bổ lãi lỗ linh hoạt hơn.

Các công ty trách nhiệm hữu hạn cũng có lợi thế lớn so với tập đoàn S. Đơn cử số lượng cổ đông không bị giới hạn là 75 người. Ngoài ra, trong khi chỉ các cá nhân hoặc quỹ đầu tư mới có thể là thành viên của tập đoàn S, các LLC có thể có thành viên là tập đoàn, công ty hợp danh và các pháp nhân khác.

Công ty trách nhiệm hữu hạn thường được đánh thuế giống như

công ty hợp danh hoặc tư nhân nếu nó chỉ có một thành viên. Khi đánh thuế giống công ty hợp danh, bạn phải nộp mẫu 1065, bảng kê khai thuế dành cho công ty hợp danh Mỹ, và bất kỳ khoản thu nhập hoặc khoản lỗ nào cũng được chuyển cho các thành viên, và họ phải kê khai các khoản này trong báo cáo thuế cá nhân. Khi chỉ có một thành viên, công ty không được coi là pháp nhân riêng, và bất kỳ thu nhập hoặc lỗ nào cũng được kê khai trong bảng C mẫu 1040, mẫu kê khai thuế thu nhập cá nhân liên bang.

LLC được tổ chức bằng cách soạn thảo các điều khoản tổ thức, tương tự như các điều khoản thành lập tập đoàn, và nộp cho cơ quan chính quyền. Mặc dù không phải tất cả các bang đều yêu cầu văn bản, một LLC thường có thỏa thuận hoạt động tương tự như thỏa thuận hợp danh hữu hạn, trong đó quy định phương thức mà tổ chức này sẽ được điều hành. Tuy thế, có một điều bạn nên biết: không phải bang nào cũng chấp nhận LLC, vậy nên có lúc bạn không thể lựa chọn phương án này.

MÃ SỐ DOANH NGHIỆP TIỂU BANG VÀ LIÊN BANG

Việc lấy mã số kinh doanh liên bang là cực kỳ quan trọng. Bạn cần có mã số này để nộp báo cáo thuế, mở tài khoản ngân hàng, lấy mã số thuế kinh doanh, đăng ký vay nợ, và lấy gần như tất cả các loại giấy phép mà bạn có thể tưởng tượng ra. Tất cả các doanh nghiệp trả lương cho một hoặc nhiều nhân viên bắt buộc phải có mã số liên bang. Để có mã số kinh doanh, ban phải nộp mẫu SS-4, đăng ký mã số doanh nghiệp với IRS. Bạn cũng có thể lên trang www.irs.gov và ấn vào mục "Đăng ký trực tuyến".

Chỉ các chủ sỡ hữu cá nhân (tư nhân), quản lý tập đoàn, hoặc các thành viên có thẩm quyền của công ty hợp danh hoặc LLC mới được đăng ký mã số kinh doanh liên bang. Nếu muốn luật sư hoặc kế toán đăng ký mã số cho mình, bạn phải điền mẫu đơn 2848, quyền hạn của luật sư, để ủy quyền cho họ làm điều đó.

Lấy mã số liên bang thực ra khá đơn giản. Sau khi hoàn thành đơn SS-4, hãy gọi cho phòng xử lý IRS tại địa phương, cho họ các thông tin cần thiết và họ sẽ cho bạn mã số qua điện thoại. Khi đã có mã số, bạn phải điền nó vào góc trên bên phải của mẫu SS-4, ký và điền ngày tháng, sau đó gửi qua thư đến trung tâm IRS gần nhất trong 24 giờ. Nếu không thể gọi điện vì đường dây bị nghẽn, bạn có thể gửi đơn đăng ký qua thư hoặc fax, và họ sẽ đặt mã số cho bạn trong vòng năm ngày. Để biết số điện thoại và số fax chuẩn cho khu vực của bạn, hãy gọi bộ phận cung cấp thông tin tại IRS và hỏi Ban kiểm soát pháp nhân.

MỞ TÀI KHOẢN NGÂN HÀNG

Nếu hoạt động dưới hình thức công ty tư nhân, bạn không cần có văn bản đặc biệt nào để mở tài khoản ngân hàng. Quy trình này sẽ giống hệt với khi mở tài khoản ngân hàng cá nhân.

Các tập đoàn sẽ cần có mã số liên bang, bản sao giấy chứng nhận tập đoàn, và con dấu tập đoàn. Bạn có thể lấy được dấu ở phần lớn các cửa hiệu chuyên cung cấp đồ phục vụ pháp lý, nhưng bạn phải mang theo một bản sao giấy chứng nhận tập đoàn. Thông thường, chỉ các quản lý tập đoàn mới được phép mở tài khoản ngân hàng cho tập đoàn.

Các LLC và công ty hợp danh sẽ cần có mã số liên bang và bản sao bất kỳ văn bản liên quan nào khác của tiểu bang. Cách dễ nhất để có thông tin này là hỏi ngân hàng.

Chương 14
Quảng bá nhà hàng

Mở cửa nhà hàng đúng ngân quỹ và đúng thời hạn đã là một thành công đáng kể, nhưng nó mới chỉ là khởi đầu. Thành công thực sự sẽ chỉ đến khi thực khách bắt đầu thường xuyên lui tới, đủ để giúp nhà hàng làm ăn có lãi lâu dài. Công việc của bạn từ ngày khai trương đến ngày đóng cửa là thu hút khách hàng tự nguyện đi qua cánh cửa đó, chứ không phải chỉ ngẫu nhiên.

Thỉnh thoảng, một nhà hàng mới mở sẽ ngay lập tức được chú ý và thu hút nhiều khách hàng. Có thể do phong cách nhà hàng còn mới và chưa có trong khu vực. Tuy thế, bình thường sự nổi bật tức thì đó là do các chủ sở hữu đã có chiến dịch marketing hiệu quả trước ngày khai trương. Thu hút khách hàng trong các tuần và tháng đầu tiên sẽ không đảm bảo nhà hàng của bạn sẽ thành công lâu dài. Đã bao nhiêu lần bạn thấy một nhà hàng mới mở cửa đông khách được vài tuần hay vài tháng đầu, để rồi phải đóng cửa sau sáu, chín, hoặc mười hai tháng khi độ mới lạ của nó mất đi? Để thành công trong môi trường cạnh tranh hiện nay, nhà hàng của bạn phải không chỉ thu hút khách hàng trong vài tuần hay vài tháng, mà nó phải xây dựng được một nhóm khách hàng trung thành và liên tục thu hút thêm khách mới. Bạn có thể thực hiện được điều này thông qua phương pháp marketing ổn định và đáng đồng tiền.

XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU

Với một chiến lược marketing được tính toán và thực hiện tốt, các yếu tố khác nhau của phong cách nhà hàng (món ăn, dịch vụ, cách trang trí, không khí, cái tên và logo) sẽ được kết hợp tạo nên một thương hiệu độc nhất vô nhị. Nhà hàng của bạn sẽ được biết đến bởi các lợi điểm bán hàng độc nhất mà bạn đem lại, và thương hiệu này sẽ tạo nên ấn tượng lâu dài và kết nối mạnh mẽ về mặt

cảm xúc với khách hàng, khuyến khích họ thường xuyên tới nhà hàng và nhiệt tình giới thiệu nó với gia đình cùng bạn bè.

Phần lớn các chủ doanh nghiệp nhỏ nhầm tưởng rằng để tạo nên một thương hiệu đáng nhớ cần hàng triệu đô-la quảng cáo trên báo chí, phát thanh và truyền hình. Nhiều người thường nghĩ tới Coke và Pepsi là những ví dụ điển hình. Tôi có mặt ở đây chính là để gạt bỏ ảo tưởng này và nói với bạn rằng nhiều doanh nghiệp nhỏ cực kỳ thành công đã tạo dựng hình ảnh thương hiệu một cách hiệu quả mà không phải tiêu một xu nào vào quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng.

Theo tôi, các phương pháp quảng cáo truyền thống (trên báo và sóng phát thanh) nên là thành phần cuối cùng trong chiến lược marketing của bạn. Bạn có thể dễ dàng tiêu tốn hàng triệu đô-la vào kiểu quảng cáo này mà vẫn không thu được hiệu quả đáng kể. Ví dụ, tại Zuni, chúng tôi đã chi 10.000 đô-la vào quảng cáo trên báo và tạp chí trong một năm mà không thấy doanh số tăng lên đáng kể. Hơn nữa, việc quảng cáo trên báo sẽ là hiệu quả nhất khi nó được hỗ trợ bởi các hình thức marketing khác, ví dụ như quan hệ công chúng và khuyến mại.

Sự thật là bạn không cần tiêu cả đống tiền để thực hiện được một chiến lược marketing tập trung, ổn định và hiệu quả. Hai ví dụ điển hình: Union Square Café ở New York và Chez Panisse ở Berkeley đều đã xây dựng được hình ảnh thương hiệu mạnh mẽ mà không cần quảng cáo. Trong khi các nhà hàng đó đều phục vụ món ăn ngon và cung cấp dịch vụ không chê vào đâu được, món ăn và dịch vụ không phải là thứ họ nổi tiếng (thương hiệu). Thay vào đó, Union Square Café được biết đến về tính thân thiện còn Chez Panisse thì nổi bật bởi các thực phẩm hữu cơ và thân thiện với môi trường. Một ví dụ dễ nhận biết hơn là các quán cà phê nhỏ trải khắp đất nước hoạt động cực kỳ bền bỉ vì họ chúng nổi tiếng về bữa ăn cơ bản và không khí dân dã. Một lần nữa, thương hiệu của họ không phải là các món ăn ngon mà là sự thân thiện. Theo lời Tim Sanders, tác giả có sách bán chạy của *New York Times* và là cựu CSO của Yahoo!, hãy coi thương hiệu của bạn là "lời hứa mà bạn sẽ khắc ghi vào tâm trí khách hàng. Nó là một lối tắt: một trải nghiệm tuyệt vời hoặc một vấn đề được giải quyết."

Dù phong cách nhà hàng của bạn là gì, có rất nhiều cách tiết kiệm và sáng tạo để quảng bá nhà hàng trước khi mở cửa, trong các tuần và tháng đầu tiên hoặc trong tương lai lâu dài. Các phương pháp này kết hợp với quan hệ công chúng (ví dụ như thông cáo báo chí và hoạt động cộng đồng), khuyến mại (ví dụ đăng trên

Facebook, Twitter, Web và blog, bảng quảng cáo, coupon, các buổi nếm và ăn thử), và những kiểu quảng cáo không qua phương tiện truyền thông (truyền miệng, phát tờ rơi, gửi thư, và biển treo trên cửa nhà), tất cả các kiểu quảng bá này (nếu được thực hiện đúng cách) đều rất tiết kiệm. Khi đã có một chiến lược marketing nào đó, hãy thực hiện thường xuyên và nhất quán. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng tần suất và sự nhất quán là chìa khóa để marketing hiệu quả.

Truyền miệng là phương thức quảng cáo cổ xưa nhất, rẻ nhất và hiệu quả nhất. Theo cách nói của dân trong ngành: "Một khách hàng hài lòng và nhiều lời chính là phương thức quảng cáo tốt nhất." Quảng cáo truyền miệng đặc biệt hiệu quả vì khác với những phương pháp còn lại, nó thường được coi là khách quan và đáng tin; người ta thường cho rằng không ai muốn lừa đảo người nghe khi giới thiệu hay khuyến cáo một sản phẩm nào. Nếu bạn có thể khiến khách hàng nhắc đến nhà hàng của mình thường xuyên theo cách tích cực, khi đó bạn sẽ thành công còn hơn cả trong những giấc mơ điên rồ nhất! Sau đây, chúng ta sẽ thảo luận những cách cụ thể để quảng bá nhà hàng nhằm tạo hiệu ứng truyền miệng tích cực và được báo chí đánh giá cao. Tiện thể, hai phương thức marketing này là cộng sinh; nghĩa là chúng hưởng lợi từ nhau. Các nhà phê bình nói với độc giả rằng nhà hàng của bạn tốt, và các khách hàng hài lòng lại nói với các nhà phê bình nên tới nhà hàng của bạn vì nó tốt.

Những chiến lược marketing được thảo luận ở đây không nên được áp dụng giống hệt nhau cho các kiểu nhà hàng ở khắp các thị trường. Một số chiến lược có thể áp dụng chung trong khi số khác sẽ thích hợp hơn cho một số loại nhà hàng nhất định. Với một số phong cách nhà hàng, quảng cáo (bằng tờ rơi, coupon, biển treo cửa và banner nhiều màu) là hiệu quả và tiết kiệm, trong khi với một số nhà hàng khác, quan hệ công chúng và khuyến mại là những lựa chọn hợp lý hơn. Phong cách nhà hàng, điểm độc nhất của nó, kiểu phục vụ tại bàn (ví dụ như cao cấp hay bình dân), ngân quỹ và đặc điểm nhân khẩu học của nhóm khách hàng mục tiêu sẽ quyết định số lượng và chủng loại marketing cần thiết để thu hút khách hàng mục tiêu.

Hãy cùng xem xét một vài ví dụ. Nếu bạn có một nhà hàng ở góc phố nhộn nhịp và phong cách nhà hàng của bạn là kiểu ăn tối cho gia đình ở khu trung tâm, có thể bạn sẽ không cần marketing nhiều trong những ngày đầu để thu hút khách hàng. Việc khiến các khách hàng đầu tiên đó dẫn bạn bè trở lại nhiều khả năng sẽ đòi hỏi công sức quảng cáo. Tuy thế, nếu nhà hàng của bạn là nhà

hàng thứ tư hoặc thứ năm trong số các nhà hàng tương tự trong khu vực, nằm ở ngõ ngách khó tiếp cận và khó nhìn thấy, ngay cả khi món ăn và dịch vụ của bạn là tuyệt vời nhất, sẽ là ngu ngốc nếu không làm marketing. Nếu không thì làm sao thực khách biết rằng nhà hàng của bạn tồn tại trên đời?

Giờ giả sử, bạn định mở một nhà hàng pizza lò gạch nhỏ trên một con phố đông đúc giữa thành phố hoặc cạnh một đường cao tốc nhiều xe cộ. Trong các trường hợp này, việc sử dụng các banner nhiều màu, công bố ngày giờ khai trương hoặc sắp mở cửa là rất phù hợp và bắt mắt khách qua lại, những người mà bình thường chỉ đi lướt qua mà thôi. Nhưng cụ thể hơn, những tấm banner nhiều màu là nhất quán với kỳ vọng của mọi người về các quán pizza, nhà hàng ăn nhanh, đồ mang về hoặc giao tại nhà, và đây là cách các nhà hàng bình dân dành cho gia đình nên sử dụng để quảng bá.

Nếu ngược lại, bạn định mở một nhà hàng sang trọng hoặc cao cấp trên con phố đông đúc tương tự, các banner lớn và màu mè có thể sẽ không phù hợp vì chúng gửi đi thông điệp sai. Thực ra, mặt tiền nhà hàng và biển hiệu cần không chỉ thu hút được chú ý mà còn phải truyền đi thông điệp về món ăn, đồ uống dịch vụ và các thiết kế nhất quán với kỳ vọng của mọi người về một nhà hàng cao cấp.

Tương tự, nếu phong cách nhà hàng của bạn là một quán tầm trung ở khu đô thị, một thực đơn bữa ăn có ba món với giá cố định vừa phải có lẽ là công cụ quảng bá phù hợp và hiệu quả hơn coupon khuyến mại 5 đô-la. Ngược lại, nếu phong cách nhà hàng của bạn là bình dân, rẻ tiền hoặc theo kiểu gia đình, các coupon 5 đô-la có lẽ sẽ hấp dẫn và đem lại thành công.

KHỞI ĐẦU MAU CHÓNG

Trong khi phần lớn các chủ nhà hàng mới vào nghề theo trực giác đều nhận ra sự cần thiết của marketing ban đầu, họ thường chờ đến khi chỉ còn vài ngày hoặc vài tuần trước khi mở cửa mới bắt tay hành động. Kết quả chỉ là các tấm banner ghi chữ Khai trương và Sắp mở cửa được hoàn thành vào phút cuối, và chúng không đủ để thu hút lượng khách hàng ổn định trong những ngày tháng đầu tiên vô cùng quan trọng này. Một chiến lược marketing đủ để thu hút và giữ chân nhiều khách hàng lâu dài thì mất nhiều thời gian để tính toán, lên kế hoạch và thực hiện.

Để giúp nhà hàng của bạn khởi đầu thuận lợi, hãy bắt đầu nghĩ và

lên kế hoạch chiến lược marketing ngay từ đầu, nghĩa là ngay khi bạn tìm ra phong cách nhà hàng và địa điểm. Ví dụ, khi bắt đầu tìm kiếm địa điểm, hãy luôn nhớ rằng nếu có thể tìm được và có đủ vốn thanh toán, hãy chọn các địa điểm dễ nhìn thấy, đặc biệt là ở góc phố, vì chúng là nguồn quảng cáo miễn phí. Bạn cũng có thể xem xét tên nhà hàng, mặt tiền, biển hiệu và logo sao cho phù hợp với hình ảnh mà bạn muốn tạo ra, và cách bạn có thể sử dụng chúng vào mục đích marketing. Hãy nghĩ xem chúng sẽ tạo nên ấn tượng như thế nào với khách hàng mục tiêu. Bạn có thể sẽ muốn đặt tên nhà hàng phù hợp với phong cách, dễ phát âm và dễ nhớ, có thể làm thành một logo hấp dẫn. Ví dụ, Iron Chef Mario Batali đặt tên nhà hàng Italia của mình chỉ bằng những từ có thể được viết ra với năm chữ cái trở xuống, ví dụ như Po, Lupa, Esca và Babbo. Tên nhà hàng của bạn có thể tạo nên ấn tượng về địa điểm và gắn với khu phố. Các ví dụ về kiểu tên này là Downtown, Museum Café, River Walk Café và Fifth Floor.

Một lợi ích của việc soạn thảo kế hoạch kinh doanh khách quan và đầy đủ để thu hút vốn cho ý tưởng nhà hàng là bạn buộc phải mô tả thật rõ ràng và ngắn gọn các kế hoạch marketing của mình. Tại sao? Các nhà đầu tư tiềm năng hẳn muốn biết bạn sẽ định vị nhà hàng của mình như thế nào để có thể cạnh tranh! Vậy nên tôi khuyên bạn ngay cả khi không phải huy động đầu tư, bạn cũng nên bỏ thời gian lập kế hoạch marketing. Làm vậy sẽ buộc bạn phải suy nghĩ cẩn trọng ngay từ đầu về cách quảng bá và định vị nhà hàng để đảm bảo thành công. Có thể tôi nhắc đi nhắc lại quá nhiều, nhưng hãy nhớ: "Những người thất bại trong việc lên kế hoạch thì cũng là lên kế hoạch để thất bại." Đừng lo! Sẽ có đủ thông tin trong chương này để khiến việc lập kế hoạch marketing trở nên cực kỳ dễ dàng.

Bạn có còn nhớ những gì tôi trình bày ở Chương 2 về việc tạo dựng lợi điểm bán hàng độc nhất (USP) cho nhà hàng của bạn không? Bốn, năm hay sáu khía cạnh độc nhất mà bạn nhận diện được khi tạo dựng phong cách nhà hàng sẽ là những viên gạch để bạn xây nên chiến lược marketing. Các tính chất này phải khiến phong cách nhà hàng của bạn trở nên nổi bật so với đối thủ cạnh tranh trong khi vẫn giúp khách hàng dễ dàng nhận diện và chấp nhận nhà hàng của bạn. Nếu không thể nghĩ ra bốn hoặc năm đặc điểm khác biệt (ví dụ, phương pháp nấu hay nguyên liệu đặc biệt, kích cỡ suất ăn ấn tượng, giá cả phù hợp đáng đồng tiền, dịch vụ tốt, quầy bar và thực đơn đồ uống tuyệt hảo, cách thiết kế và trang trí thú vị, cách đóng gói khác thường, trang phục nhân viên ngộ nghĩnh) để xây dựng chiến lược marketing, có lẽ bạn sẽ phải suy xét thêm về phong cách nhà hàng của mình. Phong cách của bạn

càng đặc biệt một cách có ý nghĩa, việc quảng bá càng dễ dàng. Bạn có thể sẽ muốn đọc lại Chương 2 về cách tạo dựng USP.

GÂY TIẾNG VANG TRƯỚC KHI MỞ CỬA

Phần lớn, nếu không phải tất cả, các nhà hàng đều có "tiếng vang" nhất định. Tạo tiếng vang cực kỳ quan trọng nếu nhà hàng của bạn tọa tại lạc vị trí hoặc nằm ở nơi khó nhìn thấy và/hoặc tiếp cận. Bạn càng giúp khách hàng biết sớm về nhà hàng – sắp được mở cửa và đem lại những điều đặc biệt – thì càng tốt. Khiến mọi người biết nhà hàng sắp khai trương sẽ đem lại hiệu quả theo hai hướng. Thứ nhất, hiển nhiên chúng như một thông báo rằng bạn sắp xuất hiện trên thị trường. Quan trọng không kém là khi sắp mở cửa, bạn sẽ có cơ hội gặp các khách hàng tiềm năng và nghe phản hồi của họ về phong cách nhà hàng. Họ thậm chí có thể cho bạn vài ý tưởng để chỉnh sửa phong cách nhà hàng sao cho phù hợp với nhu cầu của mình hơn.

Để tạo tiếng vang ban đầu và khiến người ta phải bàn tán về nhà hàng, hãy cân nhắc dán các bảng thông báo để khách hàng mục tiêu biết về các món trong thực đơn bạn định phục vụ. Ví dụ, trong các công trường xây dựng, bạn có thể dán một thực đơn dự kiến ở cửa sổ để người đi qua có thể nhìn thấy các món mà bạn định phục vụ. Cùng với thực đơn, bạn có thể dán cả mô tả các điểm đặc biệt không giống ai trong phương pháp chế biến (ví dụ như pizza hun khói hay loại đế mỏng bỏ lò) hoặc nguyên liệu đặc biệt (ví dụ như thịt ướp theo công thức riêng hoặc bánh mì nhà hàng tự làm) mà bạn định sử dụng. Nếu bạn biết các khách hàng mục tiêu quan tâm đến môi trường và sử dụng những đồ ăn hữu cơ được nuôi trồng bền vững, đồng thời bạn cũng có kế hoạch phục vụ các món đó, hãy dán một bản trình bày sứ mệnh cam kết chỉ sử dụng các sản phẩm rau quả, thịt, gia cầm, sữa,… tươi nhất và tốt nhất. Kiểu marketing này không chỉ đem lại nhiều thông tin cho khách mà còn giúp tạo mối liên hệ cảm xúc với khách hàng mục tiêu và khiến họ dễ ủng hộ bạn hơn. Ngoài ra, nếu đầu bếp của bạn có nhiều người hâm mộ, hãy viết tên người đó lên cửa sổ cùng danh sách những nơi người đó đã làm việc, và cả các bài đánh giá tốt trên báo hoặc tạp chí. Trong khi làm, đừng quên viết URL (địa chỉ website) hoặc địa chỉ blog, những thứ bạn nên có từ trước (tôi sẽ giải thích sau).

Thu hút sự chú ý của người qua đường ở khu phố ấy là chưa đủ; bạn cần tiếp cận tất cả khách hàng mục tiêu trong khu vực – bán kính 1, 5 hay 10 km, thậm chí xa hơn tùy phong cách nhà hàng. Để thực hiện điều này, vài tuần trước khi khai trương, hãy gửi

thông cáo báo chí tới các công ty truyền thông tại địa phương công bố các điểm đặc biệt của nhà hàng. (Tôi sẽ trình bày các thông tin cần viết trong thông cáo báo chí sau.) Đừng sợ hãi nếu bạn chỉ vận hành một nhà hàng nhỏ. Các cây viết phê bình ẩm thực, giống như các loại nhà báo khác, đều là những người chuyên săn tin luôn cố tìm kiếm những điều mới, và họ sẽ viết về các nhà hàng mới thú vị bất kể nhà hàng đó nhỏ hay lớn, hào nhoáng hay giản dị. Nếu có thể thuyết phục họ dành dù chỉ một phần nhỏ viết về nhà hàng của bạn trong mục ẩm thực, bạn sẽ gần như không phải bỏ chút tiền nào mà vẫn làm được điều mà có tốn hàng nghìn đô-la tiền quảng cáo trên báo chí truyền thống cũng không thể mang lại. Chỉ cần được nhắc đến hoặc khen ngợi trong một tờ báo bán chạy tại địa phương hoặc một tạp chí ẩm thực cũng giúp bạn tiếp cận hàng nghìn độc giả, thông báo với họ nhà hàng sắp mở cửa, khơi dậy sự quan tâm, khiến họ phải bàn tán, và giúp nhà hàng có khởi đầu thuận lợi.

Nếu khu vực thị trường của bạn có văn hóa ẩm thực và nhà hàng phong phú, ngay khi ký hợp đồng thuê, bạn nên tính toán nhờ bạn bè đăng các bài viết trên blog về ẩm thực và nhà hàng tại địa phương, hé lộ về nhà hàng sắp mở cửa của bạn cùng những điểm độc nhất vô nhị của nó. Ví dụ, ở khu vịnh San Francisco, nhiều người, đặc biệt là những người sành ăn, thường lên trang Chowhound và Daily Candy để tìm kiếm và thảo luận về các nhà hàng hiện có, cũng như khám phá các nhà hàng thú vị sắp mở cửa.

Trong thông cáo báo chí và bài viết blog, hãy cố gắng khuấy động không khí mà không đi quá giới hạn. Đừng hứa hẹn những điều bạn không thể thực hiện. Nếu các blogger, nhà phê bình hoặc nhà báo chuyên lĩnh vực ẩm thực biết được bạn đã nói dối hoặc cố tình nói quá về chất lượng và/hoặc sự độc đáo của món ăn và đồ uống, họ có thể phát tán các bình luận tiêu cực thông qua hình thức truyền miệng. Và mặc dù quảng cáo thông qua truyền miệng cực kỳ có giá trị, những thông điệp tiêu cực truyền miệng có thể gây nên hậu quả trầm trọng không kém. Người ta vẫn thường nói: "Nếu khách hàng có trải nghiệm tốt, họ sẽ kể với 50 người, nhưng nếu có trải nghiệm xấu, họ sẽ nói với cả 100 người."

Việc viết tài liệu quảng bá, soạn thảo thông cáo báo chí và gửi chúng đi sẽ tiêu tốn rất nhiều thời gian trong giai đoạn vài tuần hoặc vài tháng bận rộn trước khi khai trương. Nếu không có thời gian và mong muốn tự tay làm điều đó cộng với việc có đủ ngân quỹ, hãy tính đến chuyện thuê một công ty chuyên về quan hệ công chúng. Nếu bạn định đi theo phương án này, hãy tìm người

có thể tiếp cận và có quan hệ tốt với giới truyền thông, đồng thời người này phải có khả năng tìm kiếm các nhà báo và ấn phẩm mà khách hàng mục tiêu hay đọc. Hãy hỏi các chủ nhà hàng khác xem công ty nào đem lại kết quả tốt, hoặc hỏi những người làm truyền thông xem họ làm việc thuận lợi với bên nào nhất. Các công ty chuyên về quan hệ công chúng hoặc báo chí có thể rất đắt đỏ, nhưng hình thức có thể tiêu tốn ít chi phí hơn nhiều mà hiệu quả hơn so với quảng cáo trên báo hoặc radio. Chi phí để thuê chuyên viên quan hệ công chúng sẽ tùy vào khu vực – thành phố lớn, thành phố nhỏ, ngoại thành – và lượng công việc bạn muốn thực hiện. Một người bạn đồng thời là khách hàng của tôi gần đây đã trả cho công ty quảng bá 6.500 đô-la để giới thiệu về một nhà hàng nhỏ, và đạt được kết quả tuyệt vời. Mặt khác, một công ty quan hệ công chúng danh tiếng đã thu của một khách hàng lớn ở New York tới 15.000 đô-la để thực hiện các công việc trước khi khai trương.

TẬN DỤNG TIẾNG VANG: KHIẾN NHIỀU NGƯỜI BIẾT TỚI NHÀ HÀNG HƠN NỮA

Được rồi, cứ coi như bạn đã hoàn thành tốt các phần việc trước khi mở cửa – thực khách biết đến sự tồn tại của nhà hàng, và họ kỳ vọng món ăn ngon, dịch vụ tốt, hương vị cùng kết cấu độc đáo, và trên hết là đáng đồng tiền bỏ ra. Giờ khi cửa nhà hàng đã chính thức đi vào hoạt động, bạn phải cho thấy hình ảnh thương hiệu, nghĩa là bạn phải thực hiện những gì mình đã hứa và tiếp tục đà phát triển. Tất cả các hoạt động marketing cho tới giờ gần như không tốn chi phí gì. Chúng tôi biết rằng các công ty khởi nghiệp đều không có nhiều tiền mặt, vậy nên hãy tiếp tục đi theo hướng này.

Bạn đã treo tấm băng rôn "Khai trương" để công bố việc mở cửa nhà hàng được mong chờ từ lâu. Các khách hàng mục tiêu đã xem các bảng thông báo trên cửa sổ, đọc về bạn trên Chowhound và Daily Candy, lên trang web của bạn, và đọc các bài giới thiệu về nhà hàng của bạn trong mục ẩm thực của các tờ báo và tạp chí địa phương. Bạn đã quảng cáo rằng các món ăn ở đây cực kỳ ngon, nhưng phần lớn khách hàng sẽ không muốn chi nhiều tiền trước khi tự mình nếm thử để xem món đó có đáng đồng tiền bát gạo không. Đúng như người ta vẫn thường nói: "Món có ngon, phải nếm mới biết!"

Một trong những cách tốt nhất để chứng minh chất lượng món ăn mà lại tiết kiệm, hay chúng ta có thể nói là rẻ tiền, là tổ chức các buổi nếm thử món ăn. Tiện thể, theo các nghiên cứu thị trường,

một buổi minh họa sản phẩm (trong trường hợp này là nếm và ăn thử) là phương thức marketing hiệu quả về mặt chi phí chỉ đứng sau quảng cáo truyền miệng và các bài đánh giá tích cực. Cách thực hiện việc cho khách nếm thử còn tùy vào phong cách nhà hàng của bạn. Hãy cùng xem một vài ví dụ. Giả sử nhà hàng của bạn là một quán cà phê và bánh ngọt nhỏ, và tất cả bánh mì, bánh ngọt cùng bánh nướng đều được nướng trực tiếp tại quán. Ngay sau khi mở cửa, lúc mùi bánh mì nướng ùa ra cửa, bạn có thể cho đi miễn phí các loại bánh mẫu ở quầy hoặc để một nhân viên đứng bên ngoài phát bánh mẫu. Bạn có còn nhớ nghiên cứu thị trường chúng tôi vừa nhắc đến? Chà, nó cho thấy ở các buổi minh họa sản phẩm, 51% khách hàng sẽ dùng thử các sản phẩm mà bình thường họ sẽ không thử, và 79% những người thử sản phẩm sau này sẽ mua nếu thấy có nhu cầu. Kết luận rút ra là: cho khách hàng nếm thử sẽ giúp thu hút họ ăn thử các sản phẩm của bạn, và quan trọng hơn, nếu khách hàng thích, gần như chắc chắn là họ sẽ quay lại.

Bạn cũng có thể mở một quầy ở một trong các khu chợ nông sản địa phương và hội chợ đường phố để bán những phần nhỏ món ăn sở trường của nhà hàng và cho khách nếm thử miễn phí. Trong khi đó, hãy phát tờ rơi, bưu thiếp, quảng cáo, và thậm chí cả phiếu khuyến mại dùng ở nhà hàng sau đó. Tôi đã chứng kiến các nhà hàng nhỏ thường xuyên dùng chiêu này cực kỳ thành công ở khu chợ Berkeley. Đây không chỉ là cách tuyệt vời để khiến khách hàng ở xa khu phố cũng biết đến bạn, mà nó còn là cơ hội để gặp và trò chuyện với các khách hàng mới về món ăn và phong cách nhà hàng. Tôi đã tự thực hiện các công tác marketing này. Ở Zuni, chúng tôi đặt một quầy ở trước nhà hàng mỗi năm trong Lễ hội Ẩm thực Quốc tế Đại lộ số 9 để bán các phần ăn nhỏ, cho khách hàng nếm thử miễn phí những món đặc biệt của nhà hàng, và đưa ra các tài liệu quảng cáo. Khách hàng luôn phản hồi tốt. Chúng tôi không chỉ bán được nhiều mà còn thu hút được vô số khách hàng mới, và doanh số của chúng tôi tăng lên 15-20% suốt vài tháng sau hội chợ.

Giờ giả sử bạn mở một nhà hàng cao cấp ở khu vực đông dân cư và thương mại. Một cách để khách hàng biết đến món ăn và không khí nhà hàng là tổ chức một buổi tiệc hoặc bữa trưa khuyến mại 50% , sau đó mời bạn bè, các doanh nhân địa phương và giới báo chí. Một cách nữa để thu hút khách hàng tiềm năng nếm thử món ăn là gửi tặng các hộp đồ ăn trưa miễn phí, trong đó có những món đặc biệt của nhà hàng dành cho nhân viên của các công ty mục tiêu. Điều này sẽ giúp khách hàng tiếp xúc được với món ăn và cho họ biết bạn mở cửa phục vụ bữa trưa, và nó lại còn giúp

quảng cáo dịch vụ giao hàng của bạn (nếu có). Tương tự, nếu nhà hàng của bạn có một quầy bar hấp dẫn, trong vài tháng đầu tiên, bạn có thể định kỳ mời các nhân viên từ các công ty mục tiêu khác nhau tới để dùng miễn phí cocktail và món khai vị.

Hẳn bạn sẽ hỏi về số tiền dùng để tổ chức tiệc tùng và đồ ăn miễn phí? Một phần đến từ các nhà cung cấp; nếu bạn làm việc với họ để quảng bá các mặt hàng họ muốn bán với số lượng lớn hoặc giới thiệu tới cộng đồng, họ sẽ sẵn sàng hợp tác. Những người môi giới rượu vang, bia và rượu mạnh thường tổ chức các buổi nếm thử miễn phí, và phần lớn, nếu không muốn nói là tất cả, các nhà cung cấp thực phẩm đều có các chương trình khuyến mại sâu. Đừng quên mời họ tới buổi tiệc khai trương của bạn!

Kiểu marketing này tương đối rẻ so với quảng cáo trên báo giấy, mà lại hiệu quả gấp hàng chục lần. Nó sẽ giúp tên tuổi và món ăn của bạn được cộng đồng biết đến và tăng khả năng các cây viết và nhà phê bình ẩm thực để mắt tới nhà hàng. *Quan trọng hơn, cách marketing này giúp tạo ra quảng cáo truyền miệng tích cực,* điều tôi đã nhấn mạnh nhiều lần rằng đây là phương thức quảng cáo *tốt nhất*.

Những cách chính thống và đắt đỏ hơn để quảng bá và thu hút khách hàng sau khi mở cửa là phát thực đơn, tờ rơi và bảng treo trên cửa ở các gia đình cũng như khu căn hộ và căn phòng trong khu vực thị trường. Với các căn hộ, căn hộ công quản hoặc khu văn phòng, hãy nhớ phải xin phép các công ty quản lý trước. Ngoài ra, phần lớn những người sống trong khu nhà đều không muốn thấy hành lang và lối đi đầy tờ rơi và bảng treo cửa, và họ có thể cảm thấy khó chịu với bạn. Bạn có thể chọn lọc mục tiêu để gửi thư, nhưng thường phương pháp này khá tốn kém. Nhiều hiệu in bán các danh sách địa chỉ được chia thành các đối tượng nhân khẩu học khác nhau, theo quy mô gia đình, thu nhập, tuổi tác,... Nếu bạn có thể tìm được danh sách tên những người mới chuyển đến khu vực, hãy dùng nó để gửi giấy Chào mừng tới khu dân cư hoặc coupon khuyến mại. Tôi biết rằng điều này là hoàn toàn khả thi, vì chỉ vài tháng sau khi chuyển tới Albany, California, tôi là người duy nhất trong khu đó nhận được giấy quà tặng trong hòm thư từ một nhà hàng địa phương. Cái đó đã phát huy tác dụng! Tôi đến nhà hàng đổi phiếu nhận thưởng, rất thích đồ ăn ở đó và đã quay lại vài lần. Nếu không có tấm phiếu khuyến mại đó, có lẽ tôi đã không đến nhà hàng này. Các nhà môi giới bất động sản hoặc mục bất động sản trên báo tại địa phương thường là nguồn tin tốt về những cư dân mới chuyển đến khu vực thị trường mục tiêu của bạn. Các nguồn địa chỉ thư có chọn lọc tốt hơn nữa là những công

ty thẻ tín dụng lớn. Ví dụ, American Express, MasterCard và Visa có thể bán cho bạn danh sách các chủ thẻ trong khu vực thường đến ăn ở các nhà hàng tương tự như của bạn. Nếu bạn quyết định mua danh sách địa chỉ thư, hãy đảm bảo đó là bản cập nhật mới nhất.

Phong cách nhà hàng và giờ phục vụ có thể quyết định quy mô khu vực bạn nên phân phát tờ rơi và gửi thư. Hãy xem lại Chương 3, "Thị trường mục tiêu", trong đó viết một quy tắc chung là nhà hàng càng cao cấp, khu vực thị trường càng rộng. Để ước tính khu vực phát tờ rơi hoặc gửi thư, hãy sử dụng hai trong số các phương thức đã được trình bày: theo Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia, các nghiên cứu đã chỉ ra rằng ở khu vực ngoại thành, một nhà hàng phục vụ tại bàn thông thường có khu vực thị trường trong bán kính 1,5-2km, và theo kinh nghiêm thực tế, 60-80% lượng khách hàng của một nhà hàng là trong vòng bán kính 8km. Vì thế, nếu nhà hàng của bạn là một nhà hàng bình dân hoặc nhà hàng phục vụ tại bàn thông thường, bạn có thể sẽ muốn giới hạn chỉ gửi thư cho các khách hàng mục tiêu trong bán kính 1,5-2km tính từ nhà hàng.

Để tăng khả năng nhận được phản hồi, hãy gửi tờ rơi qua thư hoặc phát tận tay, gửi thư, treo bảng trên cửa cho cùng một khách hàng trong vài tháng. Tỷ lệ phản hồi với hình thức quảng cáo in trên giấy sẽ cao hơn nếu nó được tiến hành lặp đi lặp lại. Tỷ lệ phản hồi cũng có thể được nâng cao khi hình thức quảng cáo in trên giấy được kết hợp với khuyến mại đặc biệt, ví dụ như phiếu khuyến mại, thẻ quà tặng và quà miễn phí. Bạn có còn nhớ thẻ quà tặng tôi nhận được trong hòm thư của mình từ một nhà hàng địa phương? Như đã nói, có thể tôi đã không đến nhà hàng đó nếu không có phiếu khuyến mại. Để đạt hiệu quả, bạn nên khuyến mại ít nhất 10% ; các mức khuyến mại thấp hơn thường không đủ hấp dẫn.

Quảng cáo in trên giấy là hiệu quả nhất vì chúng đáng tin, độc đáo và dễ nhớ. Hãy để ý những điểm này khi thiết kế tờ rơi và các loại tài liệu in khác. Hãy áp dụng quy tắc KISS (keep it simple, stupid – giữ mọi thứ thật đơn giản) và cố gắng truyền tải một thông điệp đơn giản, tinh gọn. Giống như logo, phần đầu thư và bưu thiếp của bạn, các tờ rơi cũng thể hiện về nhà hàng của bạn. Nếu là người sáng tạo, bạn có thể thiết kế các tờ rơi hấp dẫn mà gần như không mất chút chi phí nào, chỉ cần dùng máy tính và máy in màu. Hãy nhớ rằng bạn muốn tạo hình ảnh thống nhất trong tất cả các hình thức quảng cáo.

WEBSITE VÀ MẠNG XÃ HỘI

Trong thời đại kỹ thuật số, sẽ là sai lầm nếu không có website, trang Facebook và Twitter, hoặc blog trong chiến lược marketing của bạn. Trong ấn bản đầu tiên của cuốn sách này, tôi đã trích dẫn một nghiên cứu của Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia cho thấy 46% thực khách từ 18-30 tuổi sử dụng Internet để tìm hiểu các nhà hàng mình chưa từng đến và 33% thực khách từ 45-64 tuổi sử dụng Internet vào mục đích tương tự. Vậy có gì đặc biệt với nhóm khách hàng từ 45-64 tuổi? Đây chính là nhóm tuổi có thu nhập thừa và khả năng chi tiêu đi ăn nhà hàng nhiều nhất! Nghiên cứu này được thực hiện từ bảy năm trước, và từ đó đến giờ đã có thêm vô số người sử dụng Internet, và sự quan tâm tới ẩm thực, nhà hàng và đi ăn ngoài phát triển cực nhanh, và điều đó khiến tôi đoán rằng các con số phần trăm này ít nhất đã tăng gấp đôi trong những năm qua! Những nghiên cứu quan trọng hơn cũng cho thấy những khách hàng thường xuyên chi hơn 50 đô-la mỗi tuần để đi ăn nhà hàng chủ yếu quyết định dựa trên thông tin trên mạng. Giờ hãy cùng bàn về mạng xã hội.

Tôi muốn mở đầu bằng việc tiết lộ rằng mình là một người dùng Facebook, Twitter và blog khá muộn vào kinh doanh và viết cuốn sách này. Là một người kín đáo, tôi không thấy cần phải chia sẻ tất cả những việc tôi làm với mọi người tôi biết. Nhưng khi nhận ra rằng chia sẻ các khái niệm, ý tưởng và thông tin trong cuốn sách này không phải là để phục vụ cho chính tôi mà là để giúp đỡ các chủ nhà hàng tương lai đưa ra các quyết định kinh doanh hợp lý, tôi quyết định sẽ dùng các công cụ ít tốn kém (Miễn phí!) và hiệu quả nhất để quảng bá. Hãy chuẩn bị xem các bài blog, đăng và tweet của tôi nhé! Và tại sao tôi chọn mạng xã hội? Có hai lý do, độ phổ biến và sự hiện diện của mạng xã hội (đặc biệt là Facebook và Twitter) trong cuộc sống hằng ngày và vai trò của nó trong việc định hình quyết định mua sắm của phần lớn người Mỹ! Với lý do thứ nhất, bạn có biết 80% người dùng mạng Internet là thành viên của ít nhất một trang xã hội và mạng xã hội được dùng thường xuyên gấp ba lần Google? Và với lý do thứ hai, điều phần lớn các chủ nhà hàng đều quan tâm, bạn có biết rằng: ẩm thực và nhà hàng là chủ đề thảo luận số 1 của người dùng mạng xã hội; hai phần ba số người dùng nói rằng nó có ảnh hưởng lớn đến quyết định mua sắm của họ và gần một nửa nói rằng Facebook là lựa chọn hàng đầu; 26% thực khách sử dụng mạng xã hội để chọn nhà hàng; và tỷ lệ sử dụng mạng xã hội cao nhất ở nhóm người trên 45 tuổi, một nửa trong số đó kiếm ít nhất 50.000 đô-la mỗi năm?

Tôi đoán rằng phần lớn người Mỹ, đặc biệt là những người dưới 70 tuổi, biết và sử dụng một số mạng xã hội hằng ngày vì lý do này hay lý do khác, ví dụ như chia sẻ hình ảnh, video, ý tưởng, suy nghĩ, và chủ kiến thông qua Facebook, Twitter, blog, tin nhắn và e-mail hoàn toàn miễn phí chỉ sau một cú nhấp chuột. Vì vậy, bởi phần lớn trong số các bạn có lẽ đã rất quen thuộc và sử dụng các công cụ này, câu hỏi ở đây là làm thế nào chúng ta có thể điều chỉnh chúng sao cho phù hợp với thị trường và tận dụng chúng để quảng bá cho nhà hàng của bạn? Như đã nói, tôi không phải chuyên gia về quảng cáo trên mạng xã hội, ngược lại là đằng khác, nhưng tôi muốn chia sẻ với các bạn những gì mình phát hiện được nhờ nghiên cứu và trò chuyện với những chuyên gia hoặc khách hàng của tôi, những người đã sử dụng công cụ này rất thành công.

Để sử dụng mạng xã hội thành công, bạn phải hiểu điểm cốt lõi của nó là chia sẻ và liên lạc. Điều này nghĩa là cách tốt nhất để quảng bá nhà hàng thông qua mạng xã hội không phải là bán hàng kiểu thông thường, mà là tạo lập các mối quan hệ cá nhân với khách hàng để họ theo dõi bạn. Sau cùng, mọi người làm gì mỗi ngày trên Facebook và Twitter? Chính là kết nối và tạo lập mối quan hệ! Vậy nên khỏi phải nói, đây chính là cách tốt nhất để đẩy mạnh phần quan hệ trong công tác PR – quan hệ công chúng – của bạn. Hiển nhiên, nếu bạn liên tục kết nối với khách hàng, họ sẽ biết bạn vẫn đang hoạt động và bạn quan tâm đến họ.

Khi đã kết nối, bạn có thể chia sẻ thông tin về món ăn mới, món đặc biệt trong tuần, các món ăn theo mùa sắp tới, một nguyên liệu thú vị mà bạn đang định sử dụng,... Bạn cũng có thể giúp họ biết về các món đặc biệt mà bạn đang bán. Ví dụ, nếu nhà hàng của bạn theo phong cách phục vụ gia đình, bạn có thể đưa ra các chương trình khuyến mại đặc biệt nếu khách đi cùng gia đình. Bạn cũng có thể có chương trình khuyến mại dành cho những người theo dõi trên mạng xã hội vào dịp sinh nhật của họ và các dịp đặc biệt khác tại nhà hàng. Nội dung trên mạng xã hội không cần thiết luôn phải về nhà hàng của bạn. Hãy cố đóng góp và chia sẻ các ý tưởng về cách làm mọi việc tốt hơn và giải quyết vấn đề. Ví dụ, nếu nhà hàng của bạn nổi tiếng về các món ngọt hoặc bánh, nội dung đăng có thể nói về cách làm vỏ bánh nhanh hơn và dễ hơn. Hoặc bạn có thể chia sẻ công thức một số món nổi tiếng của nhà hàng. Một lần nữa, nếu nhà hàng hướng tới phục vụ các gia đình, hãy dùng Twitter và Facebook để truyền tải cách nấu những bữa ăn gia đình ngon miệng theo công thức của bạn.

Bạn cũng có thể kết nối và theo dõi một số khách hàng – đặc biệt

là những người "có ảnh hưởng" – và chia sẻ nội dung của họ với bạn bè của bạn. Hãy nhấn nút "Thích" các tổ chức hoạt động năng nổ trong công tác cộng đồng và chia sẻ các đường dẫn thú vị về họ với khách hàng ủng hộ lý tưởng của các tổ chức này. Như đã được viết trong ấn bản gần đây của tờ *Restaurant Hospitality*, một nhà hàng đã thực hiện điều này rất hiệu quả là Oliveto ở Oakland, vốn sử dụng Facebook cùng Twitter để nói về ẩm thực và các chủ đề ví dụ như đánh cá và trồng trọt bền vững. Người chủ sở hữu là Bob Klein cũng viết blog về các vấn đề này và gửi e-mail kèm với đường dẫn Facebook và Twitter tới khách hàng trong danh sách của nhà hàng. Theo quản lý thông tin Catherin Meng, nhờ thế nhà hàng thu hút được nhiều người theo dõi và nhiều lượt "Thích". Phải, không phải tất cả các nhà hàng nên hoặc cần phải quan tâm tới các vấn đề xã hội, và đúng là không có chiến lược marketing nào hợp cho tất cả mọi trường hợp. Nhưng chắc chắn nhà hàng của bạn phải có điểm gì đặc biệt và thú vị đáng chia sẻ và nói với các khách hàng mục tiêu. Nếu không, có vẻ bạn đã làm nhầm nghề.

Đừng giới hạn chỉ kết nối với các khách hàng tiềm năng. Bạn cũng có thể kết nối với các nhà cung cấp địa phương, ví dụ như những nhà bán thịt, cá và rau quả, cùng các cửa hiệu đặc sản bạn làm việc cùng. Hãy "Thích" họ và công bố mình dùng các sản phẩm của họ, đồng thời nhờ họ hành động tương tự. Điều này có thể củng cố và mở rộng mạng lưới của bạn, vì nếu mọi người thực sự thích các sản phẩm mình tạo ra, có thể họ sẽ đến nhà hàng của bạn để xem chúng được chế biến sáng tạo như thế nào!

Trong suốt quá trình quảng bá trên mạng xã hội, điều quan trọng là bạn phải thành thực. Như Dale Carnegie đã nói: "Bạn sẽ thành công hơn nếu khơi dậy được mối quan tâm thực sự từ người khác thay vì cố khiến người ta chú ý tới mình." Quan trọng hơn nữa, ngay khi người ta phát hiện bạn chỉ là đồ khoác lác, họ sẽ không chỉ bỏ rơi bạn mà còn nói với "bạn bè" của mình nữa – chính những người theo dõi mạng xã hội và khách hàng tiềm năng – và chắc chắn bạn không muốn điều này bị phát tán trên mạng!

Khi nhà hàng đã chính thức mở cửa, nhiều khả năng mọi người sẽ bắt đầu thảo luận về bạn trên các trang như Yelp, Chowhound, Facebook và một vài trang blog về ẩm thực khác, vậy tại sao bạn không tham gia vào cuộc hội thoại bằng cách cảm ơn những người theo dõi trên Facebook và Twitter về sự ủng hộ của họ và dành cho họ điều gì đó đặc biệt? Hy vọng rằng phần lớn các thảo luận đều tích cực, nhưng dù có đúng như vậy hay không, hẳn bạn sẽ muốn theo dõi tình hình trên mạng để biết ngay những điểm

mình làm tốt và những điểm cần cải thiện. Các phản hồi tích cực liên tục có thể được sử dụng để tưởng thưởng và khích lệ nhân viên, trong khi các phản hồi tiêu cực liên tục có thể được dùng để cải thiện chương trình đào tạo của bạn. Khi có những phản hồi tiêu cực mang tính xây dựng, hãy đáp lại người đánh giá và đưa ra lời giải thích, chứ không phải thanh minh, đồng thời cam kết giải quyết vấn đề. Tiện thể, bạn có biết một nghiên cứu của Đại học Harvard đã khám phá ra rằng chỉ cần một bài đánh giá một sao cho một nhà hàng độc lập trên các trang mạng xã hội như Yelp có thể khiến doanh số giảm ngay 5-9% trong nhiều tháng! Theo dõi thường xuyên có thể là một cách tốt để biết những điểm yếu của đối thủ cạnh tranh hoặc cập nhật những nhu cầu chưa được đáp ứng của thị trường.

Được rồi, giờ thì bạn đã kết nối, xây dựng quan hệ, và cập nhật các cuộc thảo luận, nhưng làm thế nào bạn khiến các bài viết, lượt "Thích",... được phân bố rộng rãi đến mức bạn có thể xây dựng một mạng lưới bạn bè và người theo dõi rộng lớn và lâu dài? Để lan truyền rộng rãi, bạn sẽ phải đẩy mức điểm EdgeRank. EdgeRank là thuật toán của Facebook tương đương với PageRank của Google hay hệ thống tối ưu hóa tìm kiếm. Đó là thuật toán được thiết kế để ưu tiên những nội dung thú vị và có tính giải trí khiến người dùng liên tục lên trang đó xem. Cách nó vận hành như sau: Giả sử, ngay sau khi khai trương bạn có 500 người "Thích" trang của mình. Khi bạn viết bài, chưa chắc nó đã đến được với tất cả 500 người đó. Thực ra, bạn có thể chỉ tiếp cận được với một phần nhỏ trừ khi EdgeRank cho rằng nội dung đó đáng được lan truyền rộng rãi hơn. Và tăng điểm EdgeRank như thế nào? Dưới đây là một số lời khuyên hữu ích mà tôi học được trong buổi hội thảo có tên "Làm thế nào để thành công nhờ mạng xã hội" với diễn giả là Tim Sanders, cựu CSO của Yahoo!:

- Viết bài thẳng lên Facebook; viết qua các trang HootSuite và TweetDeck sẽ khiến mức điểm của bạn giảm đi. Bạn cũng có thể viết các bài dài hơn có đường dẫn thẳng từ Facebook.com.
- Thường xuyên viết bài, đăng tweet và viết blog về những nội dung bổ ích thú vị. Như thế sẽ giúp các nội dung của bạn luôn tươi mới và thú vị. Không ai thích đọc tin cũ cả! Chính vì thế, phần "Top Stories" trên Facebook chú trọng vào các bài viết mới. Quan trọng hơn, theo Trung tâm Nghiên cứu Pew (Pew Research Center), khả năng những người dùng Facebook đọc được về nhà hàng của bạn sẽ tăng 40-50% nếu nó nằm trên news feed thay vì họ phải vào fanpage của bạn

để đọc – ngay cả vài dòng về một sự kiện sắp tới hay chia sẻ một đường dẫn mà bạn cho là thú vị.

- Đăng thật nhiều ảnh, video và đường dẫn. Câu ngạn ngữ "một bức ảnh đáng giá cả nghìn từ" quả là đúng đắn! Thế nên, chẳng có gì ngạc nhiên khi Facebook bỏ ra một tỷ đô-la cho mạng chia sẻ ảnh Instagram và dùng EdgeRank để ưu tiên hình ảnh so với nội dung bằng chữ đồng thời xác định những cập nhật nào sẽ được đưa lên phần "Top News" của người dùng. Quan trọng hơn, người ta ước tính các trang Facebook có hình ảnh và video được phổ biến rộng rãi hơn 5-20 lần so với đường dẫn và chữ. Các nghiên cứu cũng cho thấy nội dung hình ảnh dễ được chia sẻ, bình luận, Thích và lan truyền nhanh hơn.
- Hãy đăng bài vào thời điểm mà bạn biết những người theo dõi thường nhìn thấy chúng. Ví dụ, nếu phần lớn những người theo dõi kết nối trong giờ làm việc, hãy đăng bài vào giờ đó. Tương tự, nếu họ chỉ lên mạng xã hội chủ yếu sau giờ làm việc và vào kỳ nghỉ cuối tuần, hãy đăng bài vào thời điểm đó.
- Hãy dùng tựa đề ĐÁNH DẤU LÀM TOP FEED trước khi đăng bài nếu bạn có một cập nhật hoặc hình ảnh thú vị muốn chia sẻ. Đừng ngại yêu cầu mọi người Chia sẻ hoặc Thích các nội dung bạn cho là thú vị và có tính giải trí. Miễn là đừng tỏ ra quá tuyệt vọng. Ví dụ, bạn có thể nói: "Hãy chia sẻ hoặc thích nếu bạn thấy thú vị." Có nhiều bằng chứng cho thấy yêu cầu lịch sự sẽ không làm hỏng danh tiếng hoặc giảm độ tin cậy của bạn trên mạng.
- Hãy dùng câu hỏi thay vì khẳng định. EdgeRank ưu tiên các bình luận hơn là lượt Thích. Ngoài ra, các câu hỏi cũng dễ nhận được phản hồi hơn so với bình luận. Hãy viết kiểu như: "Tôi đang soạn thực đơn mùa hè, ai có gợi ý nào không"? hoặc "Bạn có xem *Iron Chef* tối qua không, bạn có cho rằng người này người kia sẽ thắng không? Tôi cũng đang định làm các món kiểu đó đấy!"
- Hãy trả lời bình luận. Khi bạn trả lời, người bình luận sẽ nhận được một e-mail qua đó tăng khả năng họ sẽ quay lại để tiếp tục cuộc trò chuyện. Thảo luận qua lại sẽ làm tăng điểm EdgeRank của bạn và khuyến khích người gửi bình luận cùng bạn bè của người đó đến tường nhà bạn để nghe ngóng hoặc thậm chí tham gia trò chuyện, điều sẽ còn làm tăng điểm EdgeRank hơn nữa.
- Khuyến khích bạn bè đăng ảnh và video lên tường của bạn,

điều này có thể khiến họ bình luận vào ảnh hoặc video, tạo nên hiệu ứng cộng hưởng. Ví dụ, bạn có thể yêu cầu họ đăng ảnh của chính mình và bạn bè đang vui vẻ tại nhà hàng, hoặc video đang trò chuyện với đầu bếp hoặc người pha chế về những công thức mới thú vị. Hãy nhớ rằng EdgeRank ưu tiên phổ biến hình ảnh và video hơn so với chữ.

Các trang web và mạng xã hội hiệu quả về mặt chi phí hơn nhiều so với các hình thức marketing và quảng cáo chính thống như gửi thư, tờ rơi, quảng cáo trên báo và tạp chí. Cách đây chưa lâu, chi phí để xây dựng ngay cả một trang web cơ bản cũng lên đến hàng nghìn đô-la. Tuy thế, ngày nay, chi phí để mở trang web đã giảm đáng kể. Ví dụ, một khách hàng của tôi mới trả cho một sinh viên IT mới tốt nghiệp 800 đô-la để xây dựng một trang web theo yêu cầu thật đẹp. Nếu ngân quỹ eo hẹp, bạn có thể sẽ muốn bắt đầu với các dịch vụ kiểu như FreeWebsite.com, trong đó bạn có thể xây dựng và duy trì các trang web nhỏ cho nhà hàng với giá chỉ 9 đô-la một tháng với trang web ba trang và 19 đô-la một tháng cho trang web 10 trang. FreeWebsite.com khẳng định rằng các trang web của họ đều có phần mềm chỉ-và-nhấn được tích hợp sẵn, cho phép cập nhật và duy trì dễ dàng mà không cần hiểu biết nhiều về HTML hoặc các ngôn ngữ lập trình khác. Microsoft cũng có các gói tương tự bao gồm trang web miễn phí, tên miền, và tài khoản e-mail khi họ chọn MSN làm nhà cung cấp Internet cho bạn. Với mức chí phí thấp, và tiềm năng sử dụng chúng làm công cụ marketing, rõ ràng không có lý do gì để không tạo website cho nhà hàng của bạn.

Đừng hiểu lầm ý tôi; như thế không có nghĩa là bạn nên làm website cho có! Ngược lại, trang web của ban phải quảng bá những gì tốt nhất và tích cực nhất về nhà hàng. Bạn nên cân nhắc chủng loại và chi phí dành cho trang web dựa trên hình thức nhà hàng, hình ảnh bạn muốn truyền tải và ngân quỹ. Nó nên phù hợp với logo cùng các tài liệu quảng bá khác của bạn, ví dụ như bưu thiếp và sách giới thiệu. Ngoài ra, trang web và tất cả các nội dung quảng bá trên mạng xã hội nên thống nhất với cách thiết kế, trang trí và không khí chung của nhà hàng. Mục tiêu là đưa nhà hàng của bạn lên không gian mạng và khiến nó có dáng vẻ và cảm giác giống như tại địa điểm thật. Một trang web được thiết kế tồi, giống như một nhà hàng thiết kế không hợp lý, khó định hướng và chỉ thể hiện các hình ảnh kém hấp dẫn về món ăn, cocktail, nội thất hoặc mặt tiền sẽ truyền tải thông điệp tiêu cực và dễ khiến khách hàng tiềm năng bỏ đi. Mặt khác, đừng tạo ra hình ảnh mà bạn không thực hiện được. Hãy nhớ khi khách hàng cho là mình bị lừa, họ dễ phát tán những đánh giá tiêu cực qua truyền miệng,

và chắc chắn bạn không muốn điều đó xảy ra!

Để có ý tưởng thiết kế trang web (cũng như là nhà hàng của bạn), hãy tìm hiểu trang web của các nhà hàng thành công có hình thức, dáng vẻ và cảm giác tương tự với nhà hàng của mình. Thực ra, bạn *chắc chắn* nên xem trang web của năm đối thủ mạnh nhất! Khi lên trang web của họ, hãy để ý họ đưa ra những gì và tìm cách tạo lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, hãy tìm những thứ họ *không* phục vụ, ví dụ như các món đặc biệt theo ngày, cặp đồ ăn và rượu, hoặc phiếu khuyến mại. Ngoài ra, hãy cân nhắc các đặc điểm trên website của bạn (ví dụ khả năng tương tác) khiến trang của bạn nổi hơn. Trước khi mở trang web, hãy lấy phản hồi từ bạn bè, các chủ nhà hàng khác *không phải* là đối thủ cạnh tranh và một số khách hàng tiềm năng. Khi website đã chạy, hãy hỏi một số khách quen và những người tìm được bạn thông qua trang web để tiếp nhận phản hồi và góp ý. Cố gắng bỏ ra vài giờ mỗi tuần, hay ít nhất là mỗi tháng, đọc lại trang web, blog và Facebook của các nhà hàng thành công để biết họ đang thu hút người xem bằng cách nào.

Điều bạn thật sự cần làm là đảm bảo người dùng có thể tiếp cận trang web của bạn thông qua thiết bị di động. Theo một nghiên cứu vào năm 2012 của Pew Internet & American Life Project, 46% người Mỹ ngày nay sử dụng điện thoại thông minh. Điều này nghĩa là nhiều khả năng lần đầu tiên một khách hàng tương tác với nhà hàng sẽ là qua thiết bị di động. Vì thế, bạn nên đảm bảo khách hàng có thể kết nối nhanh chóng vì kết nối chậm, đặc biệt là trên màn hình nhỏ, có thể khiến họ tìm đến các lựa chọn khác. Trong thế giới điện thoại di động này, bạn hẳn sẽ muốn đảm bảo địa chỉ của mình được kết nối với bản đồ trực tuyến và số điện thoại của bạn là đường dẫn để khách chỉ việc nhấp chuột vào là có thể liên hệ ngay với bạn. Đúng như người ta vẫn dạy trong trường kinh tế: "khi bạn giảm thời gian quyết định của đối tượng khoảng 25% , doanh số tăng 200% !"

Tạo dựng khách hàng

Erin Wade & Allison Arevalo tại Homeroom

Chúng tôi sở hữu một nhà hàng ở Oakland dành riêng cho món ăn tuyệt vời nhất quả đất: macaroni và pho-mát. Nếu bạn đang tự hỏi "tại sao lại là món macaroni và pho-mát?", bạn không đơn độc. Gần như tất cả mọi người chúng tôi gặp đều hỏi câu tương tự. Câu trả lời của chúng tôi tương đối đơn giản: đó là món chúng tôi

thích. Chúng tôi lớn lên với nó, và mỗi lần ăn một bát mac và pho-mát béo ngậy, nó lại khiến chúng tôi mỉm cười. Chúng tôi tin có nhiều người khác ngoài kia cũng có cảm giác tương tự – và may thay, chúng tôi đã đúng. Nhà hàng đã xuất hiện trên khắp các phương tiện truyền thông, từ kênh Travel Channel cho tới báo *Wall Street Journal*, và vào năm 2013, Ten Speed Press đã xuất bản cuốn sách dạy nấu ăn của chúng tôi mang tên *The Mac + Cheese Cookbook: 50 Simple Recipes from Homeroom – America's Favorite Mac and Cheese Restaurant* (tạm dịch: *Cẩm nang macaroni và pho-mát: 50 Bí quyết đơn giản từ Homeroom - một nhà hàng chuyên macaroni và pho-mát được yêu thích tại Mỹ*).

Tại Homeroom, chúng tôi phục vụ 10 món mac và pho-mát cùng một lúc, tất cả có thể được thay đổi theo yêu cầu với các gia vị kèm thêm và phục vụ theo kiểu nấu trên bếp hoặc bỏ lò. Ngoài món macaroni, chúng tôi có bia và rượu vang cực ngon, thay đổi thực đơn theo mùa để bán các nông phẩm địa phương tuyệt nhất, dành thời gian để làm các món tráng miệng tại nhà truyền thống kiểu Mỹ. Chúng tôi cũng dành nhiều thời gian để khiến nhà hàng luôn ấm áp, độc đáo và mời gọi với các yếu tố hoài cổ về trường học – vì ăn những món không đắt tiền (toàn bộ thực đơn của chúng tôi đều có giá dưới 10 đô-la) không có nghĩa là khách hàng phải ngồi trên những chiếc ghế rẻ tiền dưới ánh đèn neon.

Khi quyết định mở Homeroom, ngành này không thực sự lạ lẫm với chúng tôi, nhưng chúng tôi cũng không phải là chuyên gia. Trước khi trở thành luật sư, Erin vừa là đầu bếp tráng miệng vừa là đầu bếp nấu ở một số nhà hàng tốt nhất ở New York. Trong khi đó, Allison học nghệ thuật quan hệ khách hàng ở những nhà hàng hàng đầu New York trước khi dấn thân vào ngành Marketing. Kinh nghiệm ở các nhà hàng trước đó rất hữu ích nhưng cũng chưa đủ để giúp chúng tôi đối mặt với những công việc thực tế như thuê (và sa thải), đặt hàng và lưu kho, theo dõi chi phí thực phẩm và nhân công, quản lý đội ngũ nhân viên gồm 35 người. Về các mảng đó, chúng tôi phải vừa làm vừa học, và sau mỗi năm, chúng tôi ngày càng hoạt động hiệu quả hơn.

Một yếu tố khiến Homeroom thành công từ sớm là chúng tôi đã xây dựng nhóm khách hàng. Chúng tôi tổ chức nhiều sự kiện trước khi khai trương nhằm tạo dựng đội ngũ người hâm mộ, bán mac và pho-mát tại các lễ hội ẩm thực hoặc những sự kiện lưu động khác. Đó chính là những người xếp hàng trước cửa quán ngay trong ngày khai trương và vẫn trung thành cho tới giờ.

Chúng tôi cũng hiện diện với tần suất đáng kể trên mạng, với

hàng nghìn lượt theo dõi qua Facebook và Twitter, cùng tài khoản Instagram và Pinterest để chia sẻ ảnh và tin tức với người hâm mộ. Chúng tôi chưa phải tốn xu nào cho quảng cáo mà vẫn tiếp tục tham gia các sự kiện lưu động lớn (ví dụ, chúng tôi phục vụ món mac tại San Francisco's Outside Lands hằng năm) để khiến nhiều người biết đến chúng tôi hơn trong khi vẫn tích cực hoạt động trên mạng xã hội để khiến người hâm mộ hiện tại quan tâm và nghĩ tới chúng tôi. Chúng tôi thấy rằng chìa khóa là phải viết những nội dung mọi người thực sự quan tâm và có thể tương tác – chứ không chỉ bán cái nọ cái kia. Nếu nhà hàng của bạn có đặc điểm rõ ràng và xuất hiện thú vị trên mạng, mọi người sẽ muốn mua thứ bạn bán vì họ cảm thấy mình biết bạn, thích bạn, và muốn tham gia vào những gì bạn đang làm.

Để ngăn tình trạng kết nối chậm, tránh dùng Adobe Flash và Javascript trong thiết kế website, vì phần lớn điện thoại thông minh không hỗ trợ các ứng dụng đó. Chúng cũng không cho phép sao chép và dán các thông tin như số điện thoại, địa chỉ và thực đơn. Bạn cũng nên đảm bảo thực đơn không chỉ có dạng tệp PDF. Các tệp PDF mất nhiều thời gian để tải và không tương thích với lưu lượng từ hệ thống tối ưu hóa tìm kiếm (SEO).

Một điểm cần lưu ý: có website, trang Facebook, Twitter hoặc blog không đồng nghĩa với việc sẽ thu hút được người vào xem. Để hướng các khách hàng tiềm năng tới trang web hoặc blog của bạn, hãy đảm bảo URL và địa chỉ e-mail được viết trên bưu thiếp, đầu thư tờ rơi, coupon, sách giới thiệu, tin nhắn gửi ra ngoài và bất kỳ tài liệu quảng cáo dạng in nào. Bạn cũng nên gửi URL của mình lên các công cụ tìm kiếm và trang liệt kê nhà hàng. Hãy đăng các điểm đặc sắc về nhà hàng của bạn lên blog ẩm thực và nhà hàng tại địa phương và toàn quốc. Để giúp khách hàng dễ tìm hiểu, định vị và đến nhà hàng, hãy đảm bảo các trang web hoặc blog đó có đầy đủ những thông tin sau: địa chỉ, số điện thoại, e-mail, thực đơn có ghi giá, giờ phục vụ, ảnh chụp và các hình thức thanh toán được chấp nhận.

Đừng phạm sai lầm mà nhiều nhà hàng mắc phải là để mặc website chỉ chứa thực đơn, hình ảnh và thông tin cũ. Hãy nhớ rằng 51% khách hàng18-68 tuổi sẽ truy cập vào website để xem xét về nhà hàng trước khi quyết định tới đó. Các thông tin cũ có thể khiến họ mất hứng. Ngược lại, hãy tận dụng cơ hội này để tạo ấn tượng và thu hút họ tới nhà hàng của bạn thay vì các nơi khác. Hãy luôn làm mới và khiến trang web trở nên thú vị với các bản sao hoặc đường dẫn tới những bài đánh giá tích cực; các bình luận

tích cực và đảm bảo của khách hàng; thực đơn in ra được; công thức cho các món phổ biến, mới và hấp dẫn; các phương pháp chế biến mới và thú vị; nguyên liệu đặc biệt; giải thưởng đóng góp cộng đồng; khuyến mại đặc biệt; khuyến mại hiện có; đơn đặt chỗ qua mạng; blog hoặc trang các câu hỏi thường gặp để thảo luận thường xuyên với khách hàng; và đường dẫn tới các trang web ẩm thực và đồ uống khác cũng như tới Facebook, Twitter và Blog của bạn.

Khỏi phải nói, làm mới và cập nhật trang web liên tục đòi hỏi nhiều thời gian và công sức. Nếu không có đủ thời gian, hãy thu thập thông tin và thuê ai đó cập nhật ít nhất mỗi tháng một lần. Tùy vào trình độ dân trí trong khu vực, bạn cũng có thể thuê một sinh viên hoặc học sinh phổ thông ngành công nghệ thông tin để giúp duy trì hệ thống với mức phí phải chăng.

DUY TRÌ TIẾNG VANG: THU HÚT BÀI VIẾT HOẶC ĐÁNH GIÁ

Giả sử, các hình thức marketing trước và sau khi khai trương của bạn phát huy tác dụng. Nhà hàng có bước khởi đầu thuận lợi. Ngay từ đầu, nó đã rất đông khách – mọi người bàn tán về nó trong khu vực và trên Facebook, Yelp, Urbanspoon và các trang blog ẩm thực; họ tweet các bình luận tích cực, và khiến người ta tò mò về nhà hàng. Nhưng tiếng vang ban đầu đó đang dần mất đi. Bạn vẫn muốn khiến người ta phải nói về nhà hàng và quay lại ăn, trong khi thu hút được cả khách hàng mới. Vậy bạn phải làm gì?

Cách tốt nhất để có nhiều khách hàng và duy trì tiếng vang là được nhận xét tích cực trên báo và tạp chí uy tín tại địa phương hoặc trên chương trình truyền hình ẩm thực. Tôi đã được tận mắt chứng kiến và trải qua điều này. Năm 1995, Zuni nhận được bài đánh giá tích cực từ tờ New York Times. Kết quả là doanh số tăng 30-40% trong khoảng sáu tháng. Khách hàng đến ăn không chỉ từ New York mà trên khắp đất nước. Bài đánh giá này hiệu quả hơn hàng nghìn đô-la tôi bỏ ra để quảng cáo. Đây không chỉ là những lời nói suông. Một khảo sát của Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia cho thấy 70% khách hàng dựa vào các bài đánh giá trên báo và tạp chí khi lựa chọn nhà hàng lần đầu.

Ngoài đánh giá nhà hàng, các báo cũng viết về những phương pháp chế biến mới và thú vị, các nguyên liệu đặc biệt hoặc chỉ có theo mùa, rượu vang, cocktail, tráng miệng và các chi tiết trang trí. Kiểu viết này cũng thu hút sự chú ý của cộng đồng và dù không đem lại tầm ảnh hưởng như bài đánh giá tích cực, nhưng chắc chắn nó cũng sẽ giúp đem lại một loạt khách hàng mới và

khiến người ta phải quan tâm, bàn tán về nhà hàng.

Báo chí cũng viết về các sự kiện đặc biệt mà nhà hàng tài trợ để hỗ trợ trường học, tổ chức cộng đồng và hoạt động từ thiện. Ví dụ, năm 1997, khi Zuni thu hút được 25.000 đô-la để hỗ trợ xóa nghèo ở một khu vực thuộc New York, chúng tôi được các phương tiện truyền thông địa phương nhắc đến không ít, và điều này giúp thu hút nhiều thực khách mới. Giới báo chí cũng thích viết về các câu chuyện liên quan tới con người. Vài năm trước, có một bài viết trong phần ẩm thực của tạp chí *San Francisco* về người bạn của tôi, Paul Canales, khi đó là quản lý nhân viên bếp của Oliveto ở Oakland, người áp dụng các kỹ thuật quản lý mà ông học được trước đó khi còn làm trong các tập đoàn vào đào tạo và khuyến khích các bếp trưởng. Mới đây, Paul vừa mở một nhà hàng kiểu Tây Ban Nha mang tên Duende và nhận được nhiều đánh giá cực cao ở khu trung tâm Oakland. Trong khi các câu chuyện kiểu này không liên quan tới ẩm thực, chúng đóng vai trò marketing quan trọng khi củng cố hình ảnh của bạn với cộng đồng và gợi cho khách hàng đã lâu không tới rằng nhà hàng của bạn vẫn tồn tại. Điều tuyệt vời nhất là các bài báo này đều miễn phí!

Có thể bạn sẽ nói: được rồi, tôi cảm thấy bị thuyết phục bởi ý tưởng các nhà phê bình ẩm thực quảng bá cho nhà hàng, nhưng tới giờ, tôi chưa đủ may mắn để thu hút được người nào như thế, và có vẻ như bạn bè và những khách hàng hài lòng của tôi cũng chưa tiếp xúc với họ. Tôi phải làm gì? Câu trả lời là: hãy gửi thông cáo báo chí (những công bố bằng văn bản cho giới báo chí) hoặc gói thông cáo (một gói bao gồm thông cáo báo chí đi kèm với ảnh và các tài liệu khác để phổ biến nhà hàng rộng rãi).

Ở phần trước, chúng tôi chia sẻ rằng việc đã thuê một công ty quan hệ công chúng có thể rất tốn kém, thế nên hãy cùng bàn cách để bạn tự gửi được thông cáo báo chí và gói thông cáo.

Trước khi bắt đầu làm gói thông cáo, bạn sẽ phải nghiên cứu trước. Công việc đầu tiên của bạn là đọc các bài đánh giá và những mục viết về nhà hàng và ẩm thực trên báo và tạp chí địa phương. Đặc biệt các món ăn và nhà hàng giờ đã trở nên quá phổ biến đến nỗi phần lớn các tờ báo lớn ra hằng ngày hoặc hằng tuần đều có mục ẩm thực. Các tờ báo lớn ở các thành phố, ngoài việc có ít nhất hai nhà phê bình đánh giá (một người đánh giá các nhà hàng cao cấp và một người đánh giá các nhà hàng bình dân hoặc đồ mang đi) sẽ có vài cây viết phụ trách tất cả các loại thức ăn thú vị và độc đáo, cùng những chủ đề về đồ uống và con người liên quan tới các nhà hàng. Ví dụ, nếu bếp trưởng của bạn là tay guitar trưởng

trong một ban nhạc vào các ngày nghỉ, những người đánh giá có thể tìm thấy khía cạnh thú vị ở đây; như thế này chẳng hạn: "Những cú lick trên guitar cũng ngon như thịt BBQ![21]"

Bạn có thể cũng muốn bắt đầu đọc các tạp chí phổ biến toàn quốc như Food and Wine và Bon Appétit. Các nhà phê bình và cây viết ẩm thực của những tạp chí đó viết về tất cả các loại món ăn và nhà hàng khắp đất nước, từ những quán nhỏ ở Biloxi đến quán cực cao cấp ở San Francisco. Ví dụ, khi tôi mở Souper Dog, một quán nhỏ bán súp và xúc xích ở New York, chúng tôi có một bài viết rất hay trên tạp chí Gourmet về món xúc xích gà, và nó giúp thu hút rất nhiều khách mới, nhiều trong số đó là khách du lịch. Food Network, một trong những kênh truyền hình cáp nổi tiếng nhất (cũng đóng vai trò quan trọng giúp Zuni được chú ý) phát các câu chuyện về nhà hàng đủ chủng loại và quy mô. Mục tiêu nghiên cứu của bạn là phải quen với các kiểu câu chuyện liên quan tới ẩm thực và nhà hàng mà các phương tiện thông tin đại chúng tại địa phương và trên toàn quốc đang đưa tin, kèm cả tên của các phóng viên nữa.

Khi đã biết các kiểu câu chuyện như thế nào sẽ được xuất bản, hãy lập danh sách những nhà xuất bản và tên các nhà phê bình, cây viết ẩm thực mà bạn có khả năng quan tâm đến kiểu nhà hàng và phong cách của bạn. Ví dụ, nếu bạn đang định mở nhà hàng phục vụ các loại ẩm thực mới, đột phá, hãy tìm các nhà xuất bản, nhà phê bình và cây viết tập trung vào các loại xu hướng kiểu này. Tương tự, nếu bạn phục vụ một kiểu món ăn nước ngoài đang được chú ý, hãy tìm các nhà xuất bản, cây viết và nhà phê bình thường đánh giá món ăn và nhà hàng phục vụ món nước ngoài.

Với danh sách chọn lọc các nhà xuất bản và cây viết, hãy tạo nên gói thông cáo bao gồm: bản sao thực đơn; bưu thiếp; một thư giới thiệu mô tả những điểm độc đáo và đặc biệt về món ăn, rượu vang, cocktail, phương pháp nấu, các nguyên liệu đặc biệt, hoặc bếp trưởng (kể cả tài phù phép trên cây guitar của anh ta nữa). Bạn có thể cũng muốn đưa vào vài tấm ảnh thật đẹp chụp món ăn và nhà hàng. Trong thư giới thiệu, đừng hứa hẹn món ăn tuyệt vời nhất hoặc ngon nhất, hay món rượu vang hoặc cocktail chuẩn nhất. Những kiểu lời hứa này có thể phản tác dụng. Đặc biệt, mọi người và giới phê bình thường rất cẩn trọng trước những lời tán tụng bản thân. Trước khi gửi đi, hãy đảm bảo trong thư giới thiệu, bưu thiếp và thực đơn có đầy đủ địa chỉ, số điện thoại, URL.

Không phải tất cả các nhà phê bình và cây viết ẩm thực đều che giấu thân phận của mình; nhiều người có ảnh chụp cạnh bài báo

họ viết. Hãy tìm họ ở các sự kiện, ví dụ như hội chợ nhà hàng cùng các buổi hội thảo ẩm thực và đồ uống khác, hoặc đơn giản là khi đi trên phố. Hãy tự giới thiệu bản thân, kể với họ về nhà hàng của bạn, và hỏi liệu bạn có thể gửi họ gói thông cáo được không. Nhiều khả năng họ sẽ chấp nhận và đọc nó nếu đã có quan hệ cá nhân với bạn.

Nhiều tờ báo, tạp chí và đài phát thanh sẽ viết bài hoặc đánh giá đổi lấy một phần quảng cáo có trả phí nhất định. Vấn đề với thỏa thuận này là nó thường khá đắt, đặc biệt là nếu nhà xuất bản có lượng phát hành lớn. Hơn nữa, vì các bài đánh giá đó được trả tiền, nên chúng thường là những bài viết tích cực nên độ tin cậy thấp hơn. Hãy nghĩ mà xem, liệu bạn có muốn trả tiền để nhận bài đánh giá tiêu cực không? Như thế không có nghĩa là bạn không nên mua bài đánh giá mặc dù có đủ tiền, đặc biệt là nếu nhà xuất bản đó có lượng phát hành lớn. Tại sao? Vì các bài viết và đánh giá dù có khách quan hay không thì cũng hay được chú ý hơn là quảng cáo in.

Một cách khác để được để ý và duy trì tiếng vang là đảm bảo nhà hàng được liệt kê và/hoặc đánh giá trên các sách hướng dẫn phổ biến. Hiện tại, cuốn sách có ảnh hưởng nhất là *Zagat Survey of Restaurants* (tạm dịch: *Khảo sát nhà hàng của Zagat*), vốn được xuất bản ở phần lớn các thành phố lớn và bao gồm các nhà hàng đủ phong cách và quy mô. Mặc dù có người cho rằng các bài đánh giá đó không khách quan, nhiều thực khách lại rất tin dùng nó và thường tham khảo sách để lựa chọn nhà hàng, đặc biệt là khi đến một thành phố mới. Các bài đánh giá trong sách hướng dẫn được dựa trên khảo sát cộng đồng và thường khá ngộ nghĩnh, ngắn gọn. Nó cũng rất tốt để tìm hiểu thực khách (chứ không phải các nhà phê bình) đang nói gì về nhà hàng của bạn và đối thủ cạnh tranh chủ yếu. Để biết thêm về khảo sát Zagat, hãy lên www.zagat.com.

Có khả năng bạn sẽ không được một nhà phê bình tới nhà hàng ngay sau khi gửi gói thông cáo. Có thể phải mất nhiều tuần, tháng hay thậm chí cả năm trước khi các nhà báo tới. Nhưng đừng từ bỏ nếu bạn cho rằng nhà hàng của mình có điểm gì đó thật độc đáo và đặc biệt! Thay vào đó, cứ hai tháng một lần, hãy cập nhật gói thông cáo với những điểm mới và thú vị về nhà hàng rồi gửi đi lần nữa. Dù bạn có làm gì, đừng trở thành cái gai trong mắt người khác khi liên tục gọi điện hoặc viết mãi về một khía cạnh. Các nhà phê bình sẽ biết ngay bạn đang tuyệt vọng và họ xa lánh bạn. Hãy kiên nhẫn; khi đã nhận được bài viết tích cực, bài đánh giá, hoặc được nhắc đến trên các phương tiện thông tin, những người khác

sẽ kéo đến.

Như đã nói ở phần trước, giới truyền thông có mối quan hệ cộng sinh; nghĩa là họ thường hưởng lợi từ nhau. Bạn có còn nhớ bài đánh giá về Zuni trên tờ *New York Times* mà tôi đã nhắc đến không? Chà, bài viết đó xuất hiện chẳng bao lâu sau khi chúng tôi xuất hiện trên kênh Food Network vì kiểu ẩm thực Tây Nam độc đáo của mình. Trùng hợp ngẫu nhiên? Lúc đầu, tôi cũng nghĩ thế, nhưng hãy thử đoán xem điều gì xảy ra sau đó? Tất cả các bên truyền thông mà chúng tôi cố thu hút trong nhiều tháng hay thậm chí nhiều năm bắt đầu xuất hiện chỉ sau bài đánh giá tích cực đó. May thay, tất cả đều đánh giá tích cực. Mức độ nổi bật về truyền thông sẽ phụ thuộc vào tầm ảnh hưởng của tờ báo hay tạp chí đánh giá và độ tích cực của bài đánh giá đó. Ngoài ra, món ăn, phương pháp chế biến, nguyên liệu đặc biệt,… càng độc đáo và thú vị thì nhà hàng càng dễ được truyền thông rộng rãi.

CÁC NHÀ PHÊ BÌNH ĐẾN RỒI! CÁC NHÀ PHÊ BÌNH ĐẾN RỒI!

Phần lớn các nhà phê bình có ảnh hưởng sẽ giấu danh tính và ngụy trang đến nhà hàng của bạn (ví dụ người từng là nhà phê bình cho New York Times, Ruth Reichl, thường đội tóc giả). Họ giấu danh tính của mình vì muốn được phục vụ cùng loại đồ ăn và dịch vụ như mọi khách hàng khác, nhiều người trong số đó có thể chính là độc giả của họ. Nếu nhận ra một nhà phê bình trong nhà hàng của mình, đừng có quá cố gắng để phục vụ cho người đó món ăn hoặc dịch vụ tốt hơn so với các khách hàng khác. Một nhà phê bình tinh ý sẽ nhận ra những thực khách khác không được chú ý nhiều bằng mình và có thể sẽ viết bài đánh giá tiêu cực hoặc không viết gì cả. Bài học từ câu chuyện này là nếu bạn tự tin mình đang phục vụ món ăn ngon và dịch vụ tốt, cách tốt nhất để có được đánh giá tích cực là luôn vận hành nhà hàng theo cách tốt nhất mà bạn biết, với niềm đam mê và cái tâm chân thành. Tóm lại, hãy chuẩn bị hằng ngày cho bài đánh giá bằng cách luyện tập trên khách hàng của bạn.

Tuy thế, không phải tất cả các bài đánh giá đều tích cực. Nếu thế, chúng sẽ không còn đáng tin nữa. Hơn nữa, các nhà phê bình ẩm thực, cũng giống như những lĩnh vực khác ví dụ như nghệ thuật, âm nhạc và kiến trúc, thường có ý kiến khác nhau. Thực ra, không hiếm trường hợp một nhà phê bình ẩm thực có tiếng khen ngợi món ăn của một nhà hàng nào đó nhưng lại có một người khác tới chê tơi bời. Trường hợp thực tế: nhiều nhà hàng ở New York nhận đánh giá tích cực từ các nhà phê bình trên *New York Times, Zagat Survey* và các ấn phẩm phổ biến khác lại chỉ nhận điểm trung

bình từ *Michelin Guide* danh tiếng. Tin tốt là những nhà phê bình có ảnh hưởng nhất sẽ đến một nhà hàng ít nhất hai lần trước khi viết đánh giá. Thường họ cũng để các nhà hàng có vài tuần hoặc thậm chí vài tháng để cải thiện hoạt động trước khi đến lần đầu, trừ khi đó là nhà hàng có chủ là người nổi tiếng, hoặc một bếp trưởng hay chủ sở hữu là người nổi tiếng.

Phải rồi, những bài đánh giá tích cực rất tốt cho việc làm ăn. Nhưng nếu nhà hàng nhận đánh giá không tốt, đừng buông xuôi việc quảng bá nó. Hãy nhớ rằng đó chỉ là ý kiến của một nhà phê bình. Một người khác có thể xuất hiện và đưa ra đánh giá tích cực. Mặc dù một đánh giá tiêu cực có thể làm tổn thương cái tôi của bạn và nhân viên, đừng để nó khiến bạn nản lòng. Hãy tiếp tục quảng bá nhà hàng qua nhiều kênh nhất có thể, cố gắng hết sức giữ cho phong cách nhà hàng luôn tươi mới và thú vị chờ những nhà phê bình tiếp theo, vốn chính là những người quan trọng nhất – các khách hàng thường xuyên. Hãy bắt tay vào việc và khi nhà phê bình tiếp theo xuất hiện, bạn đã sẵn sàng!

XÂY DỰNG NHÓM KHÁCH HÀNG TRUNG THÀNH

Gần một năm đã trôi qua, các chiến lược marketing trước và sau khi khai trương vẫn tiếp tục đem lại kết quả thần kỳ. Khách hàng đến tấp nập và khi nhìn vào các chỉ số, rõ ràng hình thức nhà hàng của bạn được đón nhận nồng nhiệt. Mục tiêu của bạn giờ không chỉ là tiếp tục thu hút thêm khách hàng mới mà còn phải khiến các khách quen quay lại cùng với bạn bè và gia đình của họ.

Không còn nghi ngờ gì nữa, cách tốt nhất và tiết kiệm nhất để xây dựng nhóm khách hàng trung thành là tạo cho khách hàng nhiều lý do nhất có thể để nhắc tới nhà hàng của bạn một cách thường xuyên và tích cực. Đây chính là hình thức quảng cáo truyền miệng đặc trưng nhất. Đừng chỉ nghe tôi nói, mà hãy nhìn vào các con số sau. Một khảo sát gần đây của Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia cho thấy 90% khách hàng nói rằng nhiều khả năng họ sẽ chọn một nhà hàng đầy đủ dịch vụ dựa trên gợi ý của người thân trong gia đình hoặc bạn bè. Ngoài ra, một điểm cộng lớn nữa của việc khiến khách hàng nhắc tới nhà hàng một cách tích cực và thường xuyên là nó làm tăng đáng kể khả năng giới truyền thông biết đến bạn.

Hãy lắng nghe từ một nhà phê bình

Armanda Berne của tờ *San Francisco Chronicle*

Ngày xưa, những bài đánh giá khiến các nhà hàng phải lo lắng nhất đến từ những nhà phê bình. Nhưng trong thời đại hoàng kim của công nghệ ngày nay, các nhà hàng giờ phải để ý đến cả đánh giá của các blogger chuyên về ẩm thực, các diễn đàn lớn trên các trang web ẩm thực, những bài đánh giá bình thường kiểu cũ trên tạp chí và báo (đôi khi là vài tờ báo khác nhau), và các mục buôn chuyện, cả trên Internet lẫn trên báo in. Vậy một chủ nhà hàng phải làm gì?

Các nhà phê bình, nếu họ thực hiện đúng theo quy định đạo đức mà các tổ chức như Hiệp hội Báo chí Ẩm thực (AFJ) đặt ra, sẽ chờ ít nhất một tháng để nhà hàng khai trương và giải quyết các vấn đề ban đầu. Sau đó, mọi thứ mới công bằng.

Một nhà phê bình sẽ không đến nhà hàng chỉ một lần mà ít nhất hai hoặc ba lần, đôi khi nhiều hơn để loại bỏ hết những nghi vấn. Họ có thể dùng tên giả, mỗi lần dùng một thẻ tín dụng khác nhau cho hợp với nhân vật mới. Bạn bè của họ sẽ đặt chỗ để số của họ không thể bị nhân viên nhà hàng hoặc các hệ thống đặt chỗ qua máy tính theo dõi và ghi nhớ.

Sau đó, họ lẩn vào nhà hàng, theo cách bình thường nhất có thể, và tìm một chỗ thoải mái. Một số người ghi chép lại. Phần lớn chỉ nhớ bữa ăn rồi sau đó về nhà và ngay lập tức viết lại mọi thứ. Họ luôn ngồi xoay mặt ra ngoài để nhìn được thấy những gì đang diễn ra trong nhà hàng. Họ liên tục ăn đồ trong đĩa của bạn bè hoặc đổi món cho nhau giữa bữa ăn.

Nếu một nhà phê bình bị phát hiện, những cố gắng để thuyết phục họ bằng cách đối xử đặc biệt sẽ không hiệu quả. Họ sẽ nhìn cách bạn đối xử với những người xung quanh hoặc bên kia căn phòng. Họ sẽ phân tích mọi thứ, kể cả một ít gan ngỗng hoặc nấm mà bạn hào phóng cho thêm vào đĩa của họ. Họ sẽ biết bạn đang cố gắng gây ấn tượng bằng các nguyên liệu đặc biệt, và tự hỏi tại sao bạn không để các món ăn tự nói lên điều đó.

Nếu nhận được một bài đánh giá tiêu cực, đừng nản lòng. Hãy ghi nhớ lời phê bình, xác định những điểm cần thay đổi, thay đổi chúng, sau đó cho người đánh giá biết rằng mọi thứ đang được cải thiện. Có thể họ sẽ cập nhật bài đánh giá để độc giả biết nhà hàng giờ đã tốt hơn, nếu đó là sự thực.

Với những người còn lại, các blogger ẩm thực sẽ đến sớm, cố gắng là người đầu tiên viết về nhà hàng mới nhất. Dù có chuyện gì, đừng viết các bình luận gay gắt lên blog của họ – làm thế chỉ đổ

dầu vào lửa. Tương tự với các diễn đàn ẩm thực như Chowound và eGullet. Nếu bạn muốn phản hồi, cứ việc làm miễn là phải ẩn danh và đừng tỏ ra cay độc.

Điều tốt nhất mà một chủ nhà hàng có thể làm là luôn cư xử theo cách nhã nhặn nhất, chào đón mọi khách hàng như nhau, nấu bằng cả trái tim, và hy vọng mọi người sẽ hiểu được tấm chân tình ấy.

Vậy bạn định làm thế nào để khiến khách hàng nhắc tới bạn một cách thường xuyên và tích cực? Câu trả lời là: bạn sẽ phải liên tục tạo dựng mối quan hệ tốt với khách hàng đồng thời cung cấp món ăn, đồ uống và dịch vụ bằng hoặc cao hơn kỳ vọng của họ trong môi trường sạch sẽ khiến họ thoải mái. Nếu có thể làm được những điều này, bạn sẽ luôn khiến họ cảm thấy những đồng tiền họ bỏ ra cho nhà hàng là đáng giá.

Một yêu cầu cốt lõi trong việc phát triển và xây dựng mối quan hệ tốt với khách hàng, bất kể hình thức nhà hàng, là khiến tất cả nhân viên, đặc biệt là các nhân viên phục vụ và trực quầy, trở thành một phần của cả đội nhóm. Hãy thực hiện điều này bằng cách đào tạo họ thật kỹ càng về tất cả các khía cạnh của phong cách nhà hàng, bao gồm món ăn, đồ uống, triết lý dịch vụ, và kiểu trải nghiệm nhà hàng bạn muốn đem lại cho thực khách. Hãy nhớ rằng một phần của việc vận hành nhà hàng thành công là đáp ứng hoặc vượt quá kỳ vọng của khách hàng. Hãy đối xử với nhân viên một cách công bằng và tôn trọng, khen thưởng họ về những thành quả đạt được. Đổi lại, nhân viên của bạn sẽ có động lực để cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách hàng. Và họ cũng sẽ khuyên bạn bè, gia đình và người quen đến với nhà hàng của bạn! (Trong số tất cả các khía cạnh của nhà hàng, dịch vụ tốt có lẽ là yếu tố quan trọng nhất để giúp xây dựng hình ảnh thương hiệu mạnh.) Tới đây, bạn có thể sẽ muốn xem lại Chương 11.

Một trong những cách tốt nhất để phát triển mối quan hệ vững mạnh với thực khách, đặc biệt là khách hàng thường xuyên, là bạn và các nhân viên phải sẵn sàng cố gắng vượt khả năng để khiến họ cảm thấy đặc biệt. Hãy chào hỏi khách hàng thường xuyên bằng tên, và việc nhớ chỗ ngồi ưa thích của họ cũng rất quan trọng để họ có được trải nghiệm nhà hàng tuyệt vời. Bạn cũng có thể tạo thiện cảm bằng cách tặng cho các khách hàng thường xuyên – đặc biệt là khi họ đi cùng bạn bè – một món đặc biệt nào đó. Khi bạn tưởng thưởng các thực khách trước mặt bạn bè, họ cảm thấy đặc biệt, và điều này có thể giúp xây dựng mối

quan hệ cảm xúc đem lại sự trung thành từ khách hàng. Đây là một ví dụ: nếu bạn đang vận hành một nhà hàng phục vụ tại bàn, hãy gửi cho các khách hàng thường xuyên món gì đó đặc biệt – một chai rượu vang, một đĩa khai vị hoặc một đĩa tráng miệng – sau khi họ đã tới nhà hàng bốn hoặc năm lần. Tôi biết một số nhà hàng cho thực khách công thức làm những món họ đặc biệt thích, hoặc nếu khách ở một bàn nào đó tỏ ra đặc biệt quan tâm đến một món đang được phục vụ ở bàn khác, nhân viên phục vụ có thể mang cho họ một ít để ăn thử. Bạn cũng có thể soạn một danh sách khách hàng và dùng nó để theo dõi ngày sinh nhật, các dịp kỷ niệm và kỳ nghỉ, hoặc để gửi thiệp cảm ơn tới các khách hàng trung thành. Phần lớn các hệ thống quản lý bán hàng đều có chức năng này để giúp bạn làm việc đó dễ dàng.

Bạn cũng nên hòa nhập với khu phố và cộng đồng thường xuyên để hỗ trợ các chương trình từ thiện tại địa phương và của khách hàng. Nếu bạn có một căn phòng và có đủ tiền tổ chức, hãy cân nhắc tổ chức các sự kiện đặc biệt để huy động tiền cho các chương trình từ thiện địa phương. Nếu nhà hàng của bạn có thời gian trống giữa các bữa ăn (giữa bữa trưa và bữa tối) hoặc nếu có phòng tổ chức tiệc riêng, hãy dùng nó để làm phòng họp cho các doanh nhân tại địa phương hoặc tổ chức từ thiện. Khi khách hàng biết bạn tôn trọng công việc của họ và quan tâm đến cộng đồng nơi bạn hoạt động, nhiều khả năng họ sẽ thấy hứng thú với thành công của bạn, trở thành khách hàng trung thành, và thưởng cho bạn bằng những lần tới dùng bữa thường xuyên.

Khi bạn phát triển mối quan hệ tốt với khách hàng, hãy khuyến khích họ nhận xét món ăn, đồ uống, dịch vụ và không khí chung. Điều này sẽ cho bạn cơ hội nhận diện những vấn đề tiềm tàng và sửa chữa trước khi chúng trở thành vấn đề lớn. Theo số liệu của Bộ Thương mại Mỹ, sau mỗi phàn nàn được ghi nhận của khách hàng, sẽ có 26 khách hàng có cùng vấn đề tương tự. Lợi ích của việc dập tắt hiệu ứng truyền miệng tiêu cực là tạo nên lời quảng cáo truyền miệng hay nhất đến từ việc những phàn nàn của khách được giải quyết nhanh chóng và phù hợp.

Trải nghiệm nhà hàng, dù theo phong cách nào, đều vừa là trải nghiệm cảm xúc vừa là trải nghiệm ăn uống. Mọi người tới nhà hàng không chỉ để ăn, mà họ thường muốn chia sẻ bữa ăn ở nơi có không khí mời gọi và khiến họ thoải mái. Khi bắt đầu thấy nhiều khuôn mặt thường xuyên xuất hiện, bạn biết rằng nhà hàng của mình có thương hiệu thành công, được biết tới với điều gì đó đặc biệt, và nó đã có được sự kết nối về mặt cảm xúc với khách hàng. Công sức marketing của bạn, dù ở hình thức nào, đang phát huy

tác dụng.

KHUYẾN MẠI HẰNG NGÀY TRÊN TRANG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ GROUPON, LIVING SOCIAL VÀ CÁC SÀN MUA BÁN TRỰC TUYẾN KHÁC

Đa số khách hàng của tôi đã từng dùng thử các chương trình này cho rằng trong khi chúng đem lại mức tăng doanh số ngắn hạn, phần lớn các khách hàng *mới* bị thu hút bởi các khuyến mại theo ngày đều là những người "săn khuyến mại", và nhiều người không quay lại sau khi khuyến mại kết thúc. Đó có thể là do khách hàng không có được trải nghiệm món ăn và dịch vụ mà họ cho rằng đáng để quay lại! Hiển nhiên, đó không phải là do giá cả vì sau cùng khách hàng vẫn nhận được khuyến mại! Trong nhiều trường hợp, tỷ lệ này lên đến 50% !

Vì không thể xác định được lý do tại sao những khách hàng đó không quay lại, tôi muốn chia sẻ với các bạn một số nghiên cứu thú vị có thể sẽ hữu ích nếu bạn đang tính đến chuyện đưa ra khuyến mại. Theo một nghiên cứu mới công bố trên *Cornell Hospitality Report*, có vẻ các khuyến mại hằng ngày vẫn chủ yếu dành cho các khách bình thường trả tiền đầy đủ. Đây là những phát hiện đáng chú ý của nghiên cứu: 22% những người mua khuyến mại theo ngày nói rằng họ lần đầu tiên tới nhà hàng (nghĩa là khách hàng mới); 44% nói rằng họ đã là khách thường xuyên và 34% còn lại nói rằng họ đã tới nhà hàng trước đây nhưng không coi mình là khách thường xuyên. Nghiên cứu này có vẻ xác nhận những gì các khách hàng của tôi nói về số thực khách cảm thấy bị hấp dẫn bởi những khuyến mại đó – rằng có thể chúng không phải là cách tốt nhất để thu hút khách *mới*. Mặt khác, nếu mục tiêu của bạn là lấp đầy chỗ trống trong các ngày/tối vắng khách, các khuyến mại này có thể sinh lợi hoặc không. Việc khuyến mại theo ngày có sinh lãi hay không tùy thuộc vào cơ cấu chi phí của bạn. Nói chung, những khuyến mại này chỉ có lãi với các nhà hàng có chi phí thực phẩm và đồ uống ở mức trung bình.

Nếu lý do để đưa ra khuyến mại hằng ngày là do nhà hàng gặp vấn đề về dòng tiền, có thể bạn sẽ chỉ làm tình trạng đó càng trầm trọng thêm! Tại sao? Vì nhiều khả năng phần tiền mặt bạn nhận được ngay sẽ lập tức được chi ra để trả các hóa đơn cũ, và bạn sẽ vẫn phải trả các hóa đơn hiện tại từ doanh thu đã khuyến mại sâu.

Nghiên cứu cũng cho thấy một số nhà hàng được khảo sát mất tiền vào khuyến mại chủ yếu do tự khuyến mại cho khách có sẵn. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên vì ngoài vấn đề biên lợi

nhuận gộp thấp do khuyến mại sâu, có thể bạn sẽ khuyến mại lớn cho 78% các khách hàng vốn đã sẵn sàng trả tiền đầy đủ! Một phát hiện thú vị nữa là 51,3% các khách sử dụng khuyến mại hằng ngày trả tiền boa trên mức giá đã khuyến mại chứ không phải giá ban đầu. Riêng điều này là đủ khiến nhân viên phục vụ rất không hài lòng, vì như bạn biết rõ những người này kiếm sống phụ thuộc vào tiền boa.

Nhìn vào các kết luận này, và sự thật chẳng có gì đảm bảo số lượng khách hàng mới tương đối nhỏ mà khuyến mại hằng ngày thu hút được sẽ được chuyển thành khách thường xuyên, tôi cho rằng bạn không nên dùng hình thức này (trừ khi chúng giúp lấp đầy chỗ trống trong các ngày/tối bán chậm và ngoài giờ cao điểm); chi phí món ăn và đồ uống ở mức trung bình (không quá 30%); và bạn không mất thêm chi phí nhân công hoặc quản lý.

Chương 15
Ngày khai trương và sau đó

Giờ bạn đã khai trương và bắt đầu hoạt động, thực đơn được đặt giá hoàn hảo, kế hoạch marketing đang phát huy hiệu quả, và khách hàng lũ lượt kéo tới. Tuy thế, sau khi hoạt động được một tháng, lợi nhuận và tiền mặt trong ngân hàng thấp hơn mức cần thiết rất nhiều. Có vấn đề gì vậy?

Nhiều khả năng thủ phạm là sự kết hợp của các yếu tố sau: đồ ăn hỏng, lãng phí, nhân viên ăn cắp hoặc chi phí nhân công – do chưa quản lý được hàng lưu kho, mua hàng, nhận và lưu trữ thực phẩm đồ uống, và xếp lịch làm việc cho nhân viên. Bằng việc kiểm soát đúng cách những yếu tố đó, bạn sẽ có thể giảm hoặc gần như xóa bỏ các chi phí đó, đưa nhà hàng trở lại đúng con đường đi tới thành công.

Trước khi đi vào chi tiết, tôi muốn trình bày một ví dụ về những thiệt hại tiềm tàng có thể xảy ra nếu bạn không xử lý nhanh để kiểm soát tình hình. Giả sử, doanh số dự kiến trong năm đầu tiên của bạn là 500.000 đô-la, do không kiểm soát được xếp lịch, mua hàng, lãng phí, đồ hư hỏng và chống trộm, bạn mất 0,05 đô-la trên mỗi đô-la doanh số, tiện thể đây chính là con số ước tính trung bình trên cả nước. Nếu cho là con số này quá nhỏ, bạn đã nhầm. Hãy nhìn kỹ và bạn sẽ thấy tổng doanh thu thiệt hại là 500.000 × 0,05 tức 25.000 đô-la mỗi năm! Giờ giả sử việc này kéo dài 10 năm. Thử đoán xem! Ngay cả khi chưa tính thiệt hại lãi suất, bạn đang mất 250.000 đô-la. Hiểu không?

Để quản lý và áp dụng các biện pháp quản lý phù hợp cho nhà hàng, bạn sẽ phải: thiết lập các tiêu chuẩn và quy trình, đào tạo nhân viên thực hiện tốt các công việc của mình, theo dõi hiệu quả của nhân viên, sửa chữa nhanh và kịp thời, so sánh kết quả thường xuyên với kỳ vọng để xem mình có đạt được mục tiêu

không. Tuy thế, các quy định và quy trình sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu thiếu đi quản lý tốt, nghĩa là ngay từ đầu, bạn phải xắn tay áo và tham gia tích cực vào hoạt động hằng ngày. Không có cách nào tốt hơn là để một chủ nhà hàng mới vào nghề học hỏi và hiểu rõ tường tận về ngành kinh doanh nhà hàng.

Như thế không có nghĩa là bạn phải vận hành một nhà hàng theo kiểu cứng nhắc, nhưng nó sẽ đòi hỏi thời gian, công sức và khả năng lãnh đạo tốt ở bạn. Điều này nghe có vẻ sáo mòn, nhưng bạn phải lãnh đạo bằng hành động; đúng như câu ngạn ngữ "Con cá thường bốc mùi nhất ở đầu." Kế hoạch vươn tới thành công của bạn phải là đặt tiêu chuẩn cao và tối giản việc quản lý (thân thiện và đơn giản). Các thói quen làm việc hằng ngày của bạn, thái độ, biểu hiện và khả năng can thiệp giải quyết vấn đề khi cần thiết sẽ tạo nên văn hóa cho nhân viên. Ví dụ, nếu bạn hỗ trợ trình bày món ăn và thường xuyên làm phần ăn lớn hơn, các nhân viên của bạn nhiều khả năng cũng sẽ làm như vậy. Tương tự, nếu bạn nhận hàng gửi đến mà không kiểm tra chất lượng và số lượng, tại sao bạn lại nghĩ rằng nhân viên sẽ hành động khác đi? Được rồi, hãy cùng bắt đầu nào.

HÀNG LƯU KHO

Trước khi đặt lượt hàng thực phẩm và đồ uống đầu tiên, bạn nên xác định số lượng tối thiểu mỗi món ăn và đồ uống mà bạn có thể lưu kho mà không ảnh hưởng đến hoạt động vận hành. Một trong những sai lầm phổ biến nhất mà các chủ nhà hàng có kinh nghiệm và ít kinh nghiệm đều mắc phải là lưu kho quá nhiều thực phẩm và đồ uống. Một số người bị hấp dẫn bởi chiết khấu giá khi mua số lượng lớn từ phía các nhà phân phối, trong khi những chủ nhà hàng khác lại không sẵn lòng theo dõi chặt chẽ hàng lưu kho vì họ cho việc đó quá khó hoặc quá mất thời gian. Rõ ràng, sẽ có lúc bạn nên tận dụng lợi thế chiết khấu mua số lượng lớn và lưu kho nhiều một số thứ nhất định. Tuy thế, có một quy tắc là đừng lưu kho quá nhiều một món hàng nào đó trên 5 hoặc 10% vì các lý do sau:

- Lưu kho nhiều hơn mức cần thiết sẽ chiếm mất phần vốn lưu động cần thiết một cách vô ích và làm giảm dòng tiền; nghĩa là càng nhiều tiền nằm trong hàng tồn kho đang chờ được bán, bạn càng thiếu vốn cho các hoạt động hằng ngày của nhà hàng.
- Lưu kho quá nhiều có thể khiến nhân viên bếp và quầy bar tự ý tăng kích cỡ suất ăn. Có đủ mức lưu kho tối thiểu sẽ

khiến chúng ta dễ dàng nhận ra khi nhân viên đang bỏ đi quá nhiều phần thừa. Ở phần lớn nhà hàng, làm phần ăn quá lớn và lãng phí (bỏ đi quá nhiều) là những lý do chính gây thất thoát hàng tồn kho và cuối cùng là chi phí thực phẩm tăng vọt.

- Lưu kho nhiều hơn mức cần thiết sẽ khiến chúng ta khó nhận biết các món hàng bị mất, vì thế nhân viên dễ dàng ăn trộm.
- Lưu kho nhiều tăng rủi ro các thực phẩm như thịt, cá, gia cầm và rau củ bị hư hỏng khi mất điện, hỏng tủ lạnh, hoặc giai đoạn bán chậm không lường trước. Trong các trường hợp này, bạn sẽ giảm thiểu mất mát nhiều hơn nếu lưu kho ít. Lưu kho ít và quản lý tốt cũng giúp giữ các thực phẩm dễ hỏng luôn tươi, và giúp duy trì chất lượng món ăn.

Các trường hợp nên lưu kho nhiều hơn mức cần thiết: gián đoạn giao hàng do kỳ nghỉ hoặc nghỉ cuối tuần; các kỳ nghỉ đặc biệt như Lễ phục sinh, năm mới hoặc Ngày của Mẹ, khi đó có thể cần thiết phải lưu kho nhiều để đảm bảo hoạt động; chiết khấu các thực phẩm và đồ uống bình thường có giá đắt; đón trước đợt tăng giá với các món hàng lưu kho số lượng lớn, hoặc để tuân thủ lượng đặt hàng tối thiểu với nhà cung cấp. Lượng đặt hàng tối thiểu thường được áp dụng khi các nhà phân phối sẽ không chuyển hàng từng đơn vị một, ví dụ như một hai chai hoặc hộp hàng nào đó.

Chìa khóa để mua hiệu quả và duy trì lượng hàng lưu kho nhỏ nhưng vẫn đầy đủ là ước lượng chính xác lượng doanh số; luân chuyển hàng lưu kho hợp lý, đặc biệt là các món dễ hư hỏng; và ghi chép cập nhật liên tục hàng lưu kho. Trong những tuần và tháng đầu mới hoạt động, ước lượng doanh số và nhu cầu hàng lưu kho có thể tương đối khó, nhưng dần dần doanh số hằng ngày, hằng tuần, hằng tháng, hoặc theo mùa sẽ dễ dự đoán hơn nhiều.

Một cách tốt để tránh lưu kho quá nhiều trong khi vẫn giữ đủ hàng là xác lập mức tối thiểu cho mỗi món hàng. Như đã thảo luận ở Chương 9, mức tối thiểu mỗi món hàng lưu kho là số lượng cần thiết để đáp ứng nhu cầu cộng thêm một phần dự phòng nếu bán được nhiều hơn hoặc gián đoạn giao hàng. Bước đầu tiên để thiết lập mức tối thiểu là chia hàng lưu kho thành hai loại: hàng dễ hỏng luân chuyển nhanh, ví dụ như thịt, cá, gia cầm, sữa và rau củ; và các loại hàng luân chuyển chậm mua theo gói lớn, ví dụ như gia vị, hàng khô và đồ hộp. Với đồ uống, các loại hàng luân chuyển nhanh thường là các đồ uống giá rẻ dùng trong nhà hàng

(kể cả rượu vang bán theo ly), và các loại hàng luân chuyển chậm là rượu vang và rượu mạnh đắt tiền.

Công thức để tính lượng hàng lưu kho tối thiểu là: ước tính lượng sử dụng hằng tuần cộng với phần dự phòng chia cho số lần nhận hàng mỗi tuần. Ước lượng số hàng lưu kho ban đầu và dự phòng có thể hơi khó, nhưng nếu bạn đã nghiên cứu – xác lập con số ước tính thực tế danh số hằng ngày của các đối thủ cạnh tranh hàng đầu và marketing, quảng bá và quảng cáo thành công cho nhà hàng của bạn – mọi chuyện sẽ không quá khó khăn. Với những người mới làm, tôi khuyên bạn nên để số hàng lưu kho an toàn cho mỗi món hàng không quá 10% doanh số dự tính hằng tuần, trừ khi các đợt giao hàng không thường xuyên, trong trường hợp đó bạn có thể muốn tăng số lượng hàng lưu kho.

Để minh họa cho việc tính toán, giả sử bạn đang vận hành một nhà hàng bít-tết: doanh số mỗi tuần ước tính của bạn là 70 miếng; lượng hàng lưu kho an toàn là 10% hay 7 miếng; và người cung cấp thịt sẽ chuyển hàng từ thứ Hai đến thứ Sáu. Dùng công thức trên, mức tối thiểu là (70 + 7) : 5 ≈ 15 miếng. Trên thực tế, doanh số hằng tuần 70 miếng bít tết sẽ không đồng đều ở mức 10 miếng mỗi ngày (tức là 70 : 7), mà sẽ giống kiểu 40% từ thứ Hai đến thứ Năm, hay 28 miếng; và 60% từ thứ Sáu đến Chủ nhật, hay 42 miếng, vì phần lớn các nhà hàng đều bận rộn nhất vào cuối tuần. Điều này nghĩa là ngoại trừ thứ Sáu khi bạn sẽ phải lưu kho cho cả thứ Bảy và Chủ nhật (vì không có đợt giao hàng vào các ngày này), số lượng bít tết trong kho sẽ hiếm khi vượt quá con số tối thiểu là 15. Một con số ước tính phù hợp cho thứ Sáu là 49 miếng – 42 miếng là lượng sử dụng ước tính vào thứ Sáu, thứ Bảy và Chủ nhật, còn 7 miếng để dự phòng.

Số lượng dự trữ dự phòng sẽ phụ thuộc vào các đợt giao hàng. Nếu các đợt giao hàng thường xuyên và ổn định, chúng ta sẽ cần ít hàng dự trữ hơn và ngược lại; nếu các đợt giao hàng thưa thớt và không ổn định, lượng hàng dự trữ an toàn phải lớn. Ví dụ, nếu nhà hàng của bạn nằm ở khu vực nông thôn nơi chỉ có thể nhận giao hàng vài lần mỗi tuần, lượng dự trữ dự phòng phải lớn hơn là khi bạn hoạt động ở khu vực nội thành với dịch vụ giao hàng năm hoặc sáu ngày mỗi tuần. Khả năng ước tính lượng công việc cũng ảnh hưởng đến số lượng dự trữ an toàn. Doanh số biến động mạnh sẽ đòi hỏi mức dự trữ an toàn cao; trong khi nếu doanh số ổn định thì số lượng này lại thấp.

Bạn không cần quan tâm quá nhiều đến việc xác định lượng dự trữ an toàn cho các loại hàng luân chuyển chậm như các loại hàng

luân chuyển nhanh, thứ nhất là vì chúng thường có giá trị thấp hơn, và thứ hai vì chúng thường không dễ bị hư hỏng. Các loại hàng như đồ hộp, đồ khô và gia vị thường không bị hư hỏng và được mua với số lượng lớn một lúc, ví dụ tính theo thùng, hai lần mỗi tuần. Tùy thuộc vào kích thước hộp hay số lượng hộp trong một thùng, bạn có thể thiết lập chính sách đặt hàng bổ sung mỗi khi chỉ còn một hoặc hai hộp chưa mở. Các loại hàng khác có thể cũng nằm trong loại này là các túi 50 hoặc 100 pound cùng thùng đựng cà rốt và khoai tây để làm món hầm, súp và nước sốt. Tuy thế, các loại thực phẩm này dễ hư hỏng và phải được cho vào tủ lạnh ngay lập tức. Mặc dù vậy, không phải tất cả các loại hàng luân chuyển chậm đều có giá trị thấp; một số món ví dụ như caviar, một vài loại dầu và gia vị, dầu olive, nhụy hoa nghệ tây và hạt vani rất đắt và nên được lưu trữ an toàn, chỉ lưu kho nhiều hơn mức cần thiết nếu có lợi.

Ngoài việc giảm thiểu lượng tiền mặt bị mắc trong hàng lưu kho và giúp duy trì lượng hàng lưu kho ít mà vẫn đủ dùng, hệ thống lượng hàng lưu kho tối thiểu còn giúp bạn làm các việc sau:

- Kiểm soát thực phẩm hư hỏng, vì trong kho luôn chỉ duy trì lượng tối thiểu của bất cứ loại hàng nào
- Nhanh chóng kiểm tra hàng lưu kho và đặt thêm, vì khi có mức lưu kho tối thiểu, chúng ta dễ biết được số lượng đặt hàng thêm mỗi lần
- Giảm nhu cầu không gian lưu kho
- Giúp việc lưu kho đỡ mệt nhọc và mất thời gian, vì trong kho chỉ lưu trữ số lượng tối thiểu

Khi xác lập số lượng tối thiểu, bạn cần phải hiểu rằng việc sử dụng hàng lưu kho sẽ biến động theo tăng giảm doanh số, và bạn phải định kỳ điều chỉnh con số này. Các dấu hiệu cho thấy lượng hàng lưu kho quá thấp là thường xuyên thiếu hàng, cần giao hàng gấp, và các lần đặt hàng thêm lớn hơn mức tối thiểu. Mặt khác, các dấu hiệu cho thấy lượng hàng lưu kho quá nhiều là hàng bị hư hỏng, và các đợt đặt hàng thêm thấp hơn mức tối thiểu. Tăng lượng hàng hư hỏng có thể cho thấy hàng lưu kho dễ hư hỏng đang không được luân chuyển đúng cách theo phương thức vào trước ra trước (FIFO) với các loại hàng nhập trước bị đặt ở phía trong.

Nếu bạn giống như phần lớn các chủ nhà hàng mới vào nghề khác, có thể bạn sẽ cần chia sẻ bớt trách nhiệm mua hàng cho nhân viên, ví dụ như bếp trưởng hoặc người quản lý quầy bar và đồ uống. Một cách để kiểm soát tránh việc nhân viên mua quá

nhiều là đặt giới hạn ngân sách cho mỗi lần đặt hàng. Ví dụ, bạn có thể yêu cầu bếp trưởng và quản lý quầy bar đặt hàng trong hạn mức 500 đô-la trở xuống, còn các đơn đặt hàng lớn hơn phải được bạn phê duyệt. Một cách khác là giới hạn việc chi tiêu mua hàng trong mức cần thiết để đưa hàng lưu kho trở về mức tối thiểu. Một cách nữa là giới hạn tiền mua hàng theo ngân quỹ chi phí thực phẩm hằng tuần. Ví dụ, nếu doanh số món ăn tháng trước là 10.000 đô-la và chi phí mục tiêu của bạn là 28% , phần chi để nhập thêm hàng sẽ chỉ được giới hạn trong 2.800 đô-la (tức là 10.000 đô-la × 0,28). Quy tắc tương tự cũng áp dụng với quản lý quầy bar.

MUA HÀNG

Có hai yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng và số lượng mua thực phẩm đồ uống là kích cỡ suất ăn và những đặc tính của sản phẩm cần thiết để tạo ra các món trong thực đơn. Nhưng trước khi mua hàng, bạn phải tạo một danh sách các loại thực phẩm và đồ uống cần thiết để chế biến các món trong thực đơn. Hẳn bạn có thể đoán ra, các công thức chế biến chính là cơ sở để tạo danh sách. Ví dụ, giả sử một món trong thực đơn là thịt kiểu Italia và công thức của nó như sau: 12 ounce nạc vai thịt bò xay, 12 ounce thịt mông bò xay, hai chén hành tây thái nhỏ, một chén vỏ bánh mì, hai phần ba chén ketchup, hai phần ba chén ngò tây, ba quả trứng lớn đánh qua, một thìa cỏ xạ hương nghiền, hai chén bột pho-mát mozzarella, một chén pho-mát parmesan bỏ lò, ba thìa tỏi thái nhỏ, hai thìa kinh giới khô, muối và hạt tiêu cho đủ vị. Theo công thức này, bạn sẽ phải lập danh sách từng loại nguyên liệu: thịt (nạc vai và thịt mông), trứng, pho mát (mozzarella và parmesan), gia vị (cỏ xạ hương, kinh giới, muối và hạt tiêu), rau củ (hành tây, tỏi và ngò tây) và đồ khô (vỏ bánh mì và ketchup). Với những công thức khác, bạn sẽ thêm các loại thực phẩm vào các danh sách khác nhau đó và tạo thêm danh sách nếu cần. Ví dụ, nếu có công thức làm món bít tết và khoai tây rán, bạn sẽ thêm bít tết vào danh sách thịt, khoai tây vào danh sách rau củ, và dầu rán vào danh sách dầu.

Để giúp việc đặt hàng trở nên hiệu quả và đảm bảo bạn luôn nhận được các sản phẩm chất lượng tốt phù hợp nhất với phương thức chế biến và những món trong thực đơn, bạn cũng sẽ phải đưa ra các chi tiết về sản phẩm. Các chi tiết sản phẩm bao gồm chủng loại, phần cắt bỏ, lượng mỡ trong thịt, gia cầm và hải sản, thương hiệu, kích cỡ, đóng gói và độ tươi của rau củ, đồ khô và đồ hộp. Ví dụ, nếu bán món bít tết và khoai nướng làm món chính, bạn sẽ phải nói với nhà cung cấp chính xác kích thước bít tết và khoai tây

bạn muốn đặt để đảm bảo luôn phục vụ lượng thịt và khoai tây như nhau cho mỗi khách hàng. Trong trường hợp này, chi tiết về khoai tây có thể là thùng 50 pound Idaho 80, nghĩa là 80 củ khoai Idaho trong một thùng. Chi tiết về bít tết có thể là thăn lưng, phần có xương, miếng cắt 25cm, nặng 14-16 pound, với 2cm mỡ. Hãy quy định rõ nhãn hiệu, Idaho, và số lượng củ khoai trong mỗi thùng 50 pound để đảm bảo mỗi khách hàng đều được phục vụ món khoai có kích cỡ gần như nhau. Tương tự, việc quy định rõ phần thịt, kích cỡ và lượng mỡ trong mỗi miếng thăn lưng sẽ đảm bảo bạn có thể phục vụ mọi khách hàng miếng bít-tết có kích cỡ gần như nhau. Một ví dụ về quy định sản phẩm đồ hộp là cà chua Roma bóc vỏ ngâm, mỗi thùng 30 hộp số 10.

Tạo danh sách sản phẩm có quy định chi tiết không chỉ hữu ích trong việc ổn định chất lượng sản phẩm và kích cỡ phần ăn, mà nó còn giúp bạn những việc sau:

- Đảm bảo các nhà cung cấp khác nhau đấu thầu cho cùng loại sản phẩm có cùng quy định chi tiết
- Tránh những hiểu nhầm với bếp trưởng và nhà cung cấp khi đặt hàng
- Giúp các nhân viên khác dễ dàng đặt hàng nếu bếp trưởng không có mặt
- Dễ kiểm tra sản phẩm hơn khi nhận hàng
- Đảm bảo các sản phẩm có kích thước và chất lượng chuẩn trước khi chế biến món ăn

Sau khi tạo danh sách các loại thực phẩm và đồ uống, đồng thời ghi rõ thông tin chi tiết cho từng loại, nhiệm vụ tiếp theo của bạn là tìm nhà cung cấp phù hợp. Hãy tìm các nhà phân phối có uy tín cung cấp những sản phẩm chất lượng và hiểu về phong cách nhà hàng của bạn. Ví dụ, nếu phong cách nhà hàng phục vụ nhiều món rán, hãy tìm nhà cung cấp dầu rán biết điểm cháy của từng loại dầu khác nhau hoặc người đó có thể khuyên bạn chọn loại sản phẩm có chất lượng, hương vị, kết cấu và giá thành tốt nhất. Nếu bạn định phục vụ kiểu ẩm thực đặc biệt, hãy tìm các nhà cung cấp sẵn sàng giới thiệu những sản phẩm mới và thú vị khi có hàng. Hãy nhớ rằng cập nhật thực đơn có thể giúp thu hút sự chú ý của các cây viết và nhà phê bình ẩm thực. Ngoài ra, khi phong trào thực phẩm hữu cơ tiếp tục lan rộng, bạn có thể sẽ muốn cân nhắc không chỉ làm việc với nhà cung cấp mà còn cả nông dân trồng trọt và chăn nuôi để có giá hời cho các sản phẩm tươi theo mùa.

Là một công ty khởi nghiệp nhỏ, bạn nên tìm các nhà cung cấp hiểu được nguyên tắc kinh tế và tài chính của những nhà hàng độc lập, chấp nhận và nhận chuyển các đơn hàng nhỏ lẻ. Ngoài hỏi về chất lượng sản phẩm, hãy hỏi cả về mức độ dịch vụ, độ tin cậy và tần suất giao hàng. Nhà cung cấp càng giao hàng thường xuyên thì càng tốt. Hãy nhớ rằng, việc giao hàng thường xuyên sẽ giúp bạn giảm lượng hàng lưu kho, giảm lãng phí và hư hỏng, giữ thực phẩm được tươi, và duy trì dòng tiền. Sự sẵn lòng và khả năng giao hàng tức thời từ phía nhà cung cấp cũng là một điểm cộng. Để tìm các nhà môi giới và cung cấp tốt, hãy xem ai đang cung cấp cho các nhà hàng thành công tại địa phương, đặc biệt là những nhà hàng có phong cách gần giống nhà hàng của bạn.

Khi đã nhận diện được các nhà cung cấp tiềm năng, đừng ngại nhờ họ giới thiệu; chắc chắn phải có ai đó đảm bảo về bạn thì họ mới dám cho bạn mua trả sau. Hãy yêu cầu tới thăm kho lưu trữ của họ để đảm bảo mọi thứ đều sạch sẽ, tổ chức tốt, giữ lạnh ổn định và vận hành trơn tru. Bạn cũng nên tìm hiểu xem họ có làm ăn phát đạt không. Các nhà cung cấp đang gặp khó khăn thường có xu hướng bớt xén sản phẩm.

Ngay từ đầu, hãy thiết lập và duy trì mối quan hệ thân mật, chuyên nghiệp và tin tưởng với nhà môi giới và cung cấp. Hơn cả các ngân hàng, họ sẽ sát cánh cùng bạn trong giai đoạn khó khăn. Khi bạn đã hoạt động ổn định và có hồ sơ thanh toán tốt, nhiều nhà cung cấp sẽ giãn thời hạn thanh toán từ việc nhận tiền ngay lúc giao hàng chuyển thành sau mỗi hai tuần hay thậm chí trong vài trường hợp là cả tháng. Nhiều nhà cung cấp cũng sẽ làm việc với bạn theo các thỏa thuận bữa tối đặc biệt cùng các chương trình khuyến mại khác và thông báo với bạn khi một loại hàng bạn sử dụng nhiều đang giảm hoặc tăng giá. Các nhà cung cấp tốt cũng có thể là một phần trong mạng lưới marketing truyền miệng của bạn.

Lạm phát là một phần của cuộc sống, và giá cả của phần lớn sản phẩm biến động tăng lên theo thời gian. Bạn không phải lúc nào cũng dồn phần tăng giá lên khách hàng được. Tuy thế, bạn nên kiểm tra thường xuyên để đảm bảo bạn đã mua được với giá tốt nhất trong khi vẫn tìm cơ hội tận dụng khuyến mại, nhưng dĩ nhiên không lưu hàng nhiều quá. Hãy đảm bảo các nhà cung cấp luôn trung thực bằng cách cho họ biết ngay từ đầu rằng bạn sẽ định kỳ rà soát lại giá cả và các lời chào mời của những nhà cung cấp khác. Trong năm hoạt động đầu tiên trong khi đang xây dựng mối quan hệ với nhà cung cấp, hãy cân nhắc sử dụng kỳ hạn báo giá sau đây: hằng tháng với hải sản, thịt, gia cầm và rau củ; hằng

quý với hàng tạp hóa (đồ hộp và hàng không hư hỏng); mỗi sáu tháng với sản phẩm từ sữa; và mỗi năm với hàng hóa bằng giấy và dụng cụ vệ sinh. Hãy trấn an những nhà môi giới bạn tin tưởng và có thể hợp tác tốt rằng các khoản chênh lệch giá nhỏ sẽ không quan trọng, miễn là họ tiếp tục cung cấp sản phẩm tốt, dịch vụ tốt và giao hàng đúng hạn.

Hãy để ý và cố gắng tận dụng tính chất mùa vụ khi mua và tạo các món mới trong thực đơn. Trong khi đúng là giá cả sẽ biến động trong một năm, giá thịt đỏ thường rẻ hơn vào mùa xuân và đắt hơn vào mùa hè, trong khi giá rau củ rẻ hơn vào mùa xuân hè và đắt hơn vào mùa đông. Nhớ kỹ điều này, bạn có thể sẽ muốn cân nhắc thay đổi thực đơn theo mùa.

Sau cùng, hãy cẩn thận với các nhà cung cấp khuyến mại đặc biệt và bán với giá thấp hơn thị trường. Một số nhà cung cấp cố tìm cách đẩy hàng bán chậm sẽ không quan tâm liệu sản phẩm có phù hợp với cách chế biến hoặc kích cỡ mỗi suất của bạn không. Nếu một nhà cung cấp đưa ra khuyến mại, hãy đảm bảo các sản phẩm hoặc sản phẩm khuyến mại đáp ứng được tiêu chuẩn của bạn về kích thước, chất lượng và độ tươi. Nếu các sản phẩm này đòi hỏi quá nhiều thời gian chuẩn bị hoặc cắt gọt cho hợp với yêu cầu của phần ăn, sẽ không đáng để tận dụng đợt khuyến mại này.

NHẬN HÀNG, LƯU TRỮ VÀ QUẢN LÝ HÀNG LƯU KHO

Tất cả các kế hoạch để duy trì mức hàng lưu kho hiệu quả và mua hàng sẽ không có ý nghĩa gì nếu các sản phẩm thực phẩm và đồ uống không được nhận và lưu trữ đúng cách. Không hiếm nhà hàng cả lớn lẫn nhỏ bị mất mát và hư hỏng nhiều hàng vì những yếu kém trong khâu nhận hàng và quản lý kho. Đừng để điều này xảy ra với bạn! Hãy luôn kiểm tra để xác nhận bạn đã nhận được đúng lượng hàng có chất lượng yêu cầu với đúng mức giá đã thỏa thuận.

Nhận hàng

Các tốt nhất để đảm bảo bạn nhận được các sản phẩm chất lượng tốt, đặc biệt là những thực phẩm dễ hư hỏng, là có một nhân viên được đào tạo đặc biệt (thường là bếp trưởng) kiểm tra hàng ngay khi nhận. Bạn không chỉ nên kiểm tra độ tươi của các thực phẩm dễ hư hỏng mà còn phải lưu kho lạnh ngay lập tức để tránh tăng chi phí do hư hỏng. Hãy cân nhắc thông tin sau: số lượng vi khuẩn sẽ tăng gấp đôi sau mỗi sáu ngày nếu thực phẩm được lưu trữ ở 1ºC, và gấp đôi mỗi sáu phút nếu lưu trữ ở nhiệt độ 22ºC. Hơn

nữa, người ta ước tính rằng một búp xà lách sẽ giảm tuổi thọ lưu trữ một ngày với mỗi giờ không được trữ lạnh. Hãy dành chút thời gian nghĩ về những thiệt hại tiềm tàng có thể nảy sinh do thực phẩm của bạn không được lưu trữ đúng cách và nhanh chóng.

Những vấn đề với việc nhận hàng và trì hoãn lưu kho thực phẩm đồ uống thường xảy ra khi các đợt giao hàng lại đến ngay trước hoặc trong giờ phục vụ. Mặc dù tình trạng này không phải lúc nào cũng tránh được, cách tốt nhất để phòng ngừa nó xảy ra thường xuyên là sắp xếp để các đợt giao hàng vào giờ bán chậm hoặc vắng khách. Nếu không thể được, có thể bạn nên phân thêm một nhân viên nữa làm việc vào các ngày có đợt nhận hàng. Đó là khoản đáng đầu tư; bạn sẽ tiết kiệm được rất nhiều chi phí do hư hỏng và cứu vãn được sự khác biệt tinh tế, độ tươi khiến món ăn có mùi vị tuyệt vời hơn.

Các thiệt hại thường xảy ra do giao hàng thiếu. Hãy giữ một cái cân hoạt động được (tốt nhất là loại cân điện tử) ngay gần đó khi nhận các loại hàng bán theo khối lượng. Cân tất cả các loại hàng có giá trị cao thường xuyên, và khớp với số lượng ghi trên hóa đơn. Bạn cũng nên đếm tất cả các loại hàng và kiểm tra chúng với hóa đơn tương ứng. Hãy thông báo với nhà cung cấp về việc thiếu hàng và các sai lệch khác ngay lập tức; nếu họ biết bạn kiểm tra, sẽ ít có chuyện họ làm ăn gian dối hơn. Ngoài ra, đừng mặc định rằng bạn được tính hóa đơn theo giá đã thỏa thuận. Hãy định kỳ kiểm tra hóa đơn mình nhận được khi đặt hàng. Các nhà cung cấp có thể định kỳ tăng giá giữa thời gian nhận đơn với thời gian chuyển đơn. Thỉnh thoảng, hãy kiểm tra giá thành (số lượng nhân với đơn giá) trên hóa đơn, đặc biệt, các hóa đơn không được in ra từ máy tính trước khi thanh toán. Nếu các loại lỗi này xảy ra, sẽ có lúc chúng có khả năng bóp méo tính toán chi phí bán hàng tới mức đáng kể. Sau nhiều năm, tôi đã bắt gặp rất nhiều lỗi số lượng, đơn giá và giá trị đơn hàng.

Lưu trữ và quản lý kho

Trong Chương 10, tôi đã nói nhiều về những loại thiết bị lưu trữ cần thiết trong bếp, ví dụ như các loại tủ lạnh và giá đựng. Giờ hãy cùng nói về cách kiểm soát dự trữ và lưu kho, khiến chúng trở nên hiệu quả hằng ngày.

Để hỗ trợ việc đếm và giảm thời gian lưu kho, hãy tổ chức hợp lý và sắp xếp gọn gàng khu vực lưu trữ. Hãy dự trữ các mặt hàng tương tự nhau trong cùng khu vực. Hãy dán nhãn lên tường giá để tránh việc các sản phẩm bị lưu trữ ở các vị trí khác; điều này

giúp chúng ta dễ dàng biết thứ gì nằm ở đâu khi lưu kho. Ngoài ra, khi các sản phẩm bị đặt ở các vị trí khác nhau, chúng có thể bị đặt hàng quá nhiều, bị hư hỏng hoặc ăn cắp.

Hãy dùng các trang tính kẻ cột đã được in trước. Bảng liệt kê in sẵn có thể có các cột tiêu đề như sau: tên hàng, mô tả, kích thước, số lượng chuẩn, số lượng hiện có, chi phí và giá trị. Hãy liệt kê các loại hàng trên bảng tính theo đúng thứ tự của chúng trong phòng lưu trữ.

Vì mục đích phân tích chi phí bán hàng hằng tuần, hãy tập trung vào đếm các loại hàng có giá trị cao. Thường 70-80% các loại hàng lưu kho của nhà hàng là những loại giá trị cao, ví dụ như thịt, hải sản, gia cầm, sản phẩm từ sữa, rượu vang, rượu mạnh và bia.

HƯ HỎNG VÀ LÃNG PHÍ

Tôi đã nhắc đến lượng hư hỏng có thể xảy ra do các đồ dễ hỏng không được để vào tủ lạnh nhanh, điều xảy ra thường xuyên hơn những gì nhiều chủ nhà hàng sẵn sàng thừa nhận. Và bạn thử đoán xem? Lãng phí và hư hỏng, phần lớn đều tránh được, lại chính là hai trong số các nguyên nhân chính dẫn đến chi phí thực phẩm quá cao ở nhiều nhà hàng.

Thủ phạm gây hư hỏng

Một nguyên nhân gây hư hỏng thực phẩm thường gặp là tủ lạnh không đủ mát. Hãy xem vấn đề này có thể dần trở nên nghiêm trọng như thế nào: trước tiên, các đồ dễ hỏng không được đưa vào ngăn trữ lạnh đủ nhanh, và khi ở trong đó, nhiệt độ cũng chưa đủ lạnh. Theo các số liệu, nhiệt độ lưu trữ tiêu chuẩn là từ 1-2ºC với thịt tươi, rau củ và sản phẩm từ sữa; -1-1ºC với cá tươi và hải sản; và -17 đến -15ºC với đồ đông lạnh.

Các cách rẻ nhất và dễ nhất để tránh chi phí không cần thiết do hư hỏng là thiết lập chương trình bảo dưỡng tủ lạnh thường xuyên (xem Chương 10 để biết thêm chi tiết), lắp rèm vào tất cả các tủ lạnh đứng, đào tạo nhân viên nhận hàng trữ lạnh đồ dễ hỏng nhanh nhất có thể, và đầu tư máy hút chân không. Đóng gói chân không sẽ rút hết không khí khỏi túi lưu trữ và nhờ thế kéo dài tuổi thọ các loại đồ dễ hỏng. Ngoài ra, nó cũng giúp tránh đồ ăn bị đông đá. Một máy hút chân không tốt có thể dễ dàng giảm 1-2% chi phí thực phẩm và nhanh chóng thu hồi giá trị đầu tư.

Lãng phí không cần thiết

Giờ bạn đã biết đôi điều về cách tránh hư hỏng đồ ăn không cần thiết, hãy cùng nhìn sang nguyên nhân còn lại làm tăng chi phí thực phẩm, chính là lãng phí. Trong khi giảm thiểu lãng phí rất quan trọng, chúng ta cũng phải hiểu rằng một phần cắt bỏ nhất định là không thể tránh khỏi khi chế biến. Hãy xem lại Chương 6, bạn đã giải quyết việc này thông qua việc đưa hệ số lãng phí vào mức giá. Bước tiếp theo là giảm đáng kể hoặc hoàn toàn lãng phí không cần thiết.

Phần lớn thức ăn bỏ đi và sau đó là chi phí thực phẩm tăng cao là do kích cỡ suất ăn quá lớn, cắt bỏ quá nhiều, và không sử dụng công thức chuẩn khi chế biến. Trước khi bàn đến giải pháp cho các vấn đề này, hãy cùng xem kích cỡ phần ăn quá lớn và cắt bỏ quá nhiều có thể gây nên hậu quả như thế nào. Giả sử nhân viên bếp luôn làm phần ăn quá cỡ một món có giá 7 đô-la với khối lượng 1 pound thêm 0,5 ounce nữa. Không vấn đề gì đúng không? Được rồi, thử tính toán xem: 7 đô-la : 16 ≈ 0,44 đô-la mỗi ounce hay 0,22 đô-la mỗi ½ ounce. Giờ giả sử bạn bán 20 suất món này mỗi ngày hay 140 suất mỗi tuần (20 × 7). Con số này sẽ cộng dồn thành 30,8 đô-la lợi nhuận mất đi mỗi tuần (0,22 × 140), hay 1.601,60 đô-la mỗi năm (30,8 đô-la × 52 tuần) chỉ với riêng món này. Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn có 20 món kiểu đó trong thực đơn? Chỉ trong một năm, con số đó sẽ là 1.601,6 đô-la × 20, tức là 32.032 đô-la! Phép tính tương tự cũng có thể được thực hiện với việc cắt bỏ quá nhiều, cho ra kết quả đáng kinh ngạc tương tự, nếu không nói là hơn. Bạn có thể tưởng tượng được chi phí sẽ thế nào nếu cùng một món vừa bị phục vụ quá nhiều vừa bị cắt bỏ quá nhiều không? Bạn hiểu rồi chứ? Giờ đây, hãy cùng bàn giải pháp.

Lãng phí và phục vụ suất ăn quá cỡ không phải là do cố tình. Phần lớn xảy ra do nhân viên không được đào tạo đúng cách hoặc họ đã lơ là. Điều thường xảy ra là bởi các nhân viên bếp ban đầu được huấn luyện đàng hoàng, còn các nhân viên đến sau nếu được huấn luyện thì cũng chỉ là một khóa đại cương rất ít chú trọng vào việc sử dụng công thức chuẩn, cắt bỏ hoặc chia phần ăn đúng cách. Điều này thường xảy ra với các căn bếp có tỷ lệ luân chuyển nhân viên cao, vì thế sẽ có rất ít thời gian để đào tạo các nhân viên quan trọng cho đầy đủ. Hãy đối xử với nhân viên một cách tôn trọng, và tưởng thưởng họ vì những thành quả đạt được. Đừng cố bòn rút từng đồng đô-la lợi nhuận trên lưng nhân viên. Hãy trả cho họ đầy đủ nhất có thể và đào tạo họ cẩn thận; phần chi phí tiết kiệm được do giảm lãng phí sẽ còn lớn hơn nhiều chi phí bỏ ra.

Một hiểu nhầm thường gặp từ phía các nhân viên nhà hàng là các nhà hàng bận rộn luôn rất có lãi bất kể mức lãng phí và hư hỏng

thực phẩm như thế nào. Hãy xóa bỏ suy nghĩ này bằng cách đào tạo nhân viên về khía cạnh tài chính của nhà hàng. Chỉ khi đó, họ mới hiểu những sai lầm tưởng như vô hại của họ lại rất tốn kém. Một cách để làm việc này là cho họ thực hiện các bài tập mà chúng tôi đưa ra ở đầu chương này để minh họa chi phí làm suất ăn quá lớn. Ngoài ra, hãy dạy cho họ cách suy nghĩ dưới góc độ kinh doanh bằng cách giải thích rằng nếu chi phí, lãng phí,... tăng lên trong khi doanh số không tăng tương ứng sẽ dẫn đến không chỉ chi phí thực phẩm cao mà còn làm sụt giảm lợi nhuận. Hãy nói với họ rằng bạn càng có nhiều lợi nhuận, lương bạn trả cho họ càng cao, và minh họa bằng cách tăng lương thưởng khi lợi nhuận tốt. Hơn nữa, ngày nay, người ta đã công nhận rằng tạo dựng một môi trường làm việc tích cực sẽ không chỉ giảm tỷ lệ nhân viên nghỉ việc mà còn giảm số trường hợp mất trộm, cả hai đều là những vấn đề gây tốn kém. Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc cao cũng dẫn đến chi phí tuyển dụng và đào tạo cao, còn mất cắp dĩ nhiên dẫn đến hao hụt nguồn lực tài chính.

Đừng chỉ đưa ra công thức chuẩn; hãy đào tạo các bếp trưởng và bếp phụ cách sử dụng. Theo thời gian, nhiều bếp trưởng và bếp phụ trở nên tự mãn, họ chỉ ước lượng nguyên liệu và kích cỡ phần ăn bằng mắt, đặc biệt là các món đạm, thịt và cá khi bày ra đĩa. Tôi không thể kể hết số lần mình đã vào bếp và nhìn thấy tình trạng này.

Ngoài huấn luyện nhân viên bếp, hãy đảm bảo họ có các dụng cụ và thiết bị phù hợp để hoàn thành công việc một cách chuẩn xác và hiệu quả. Các cốc đong và thìa đúng cỡ là rất quan trọng để lấy đúng lượng nguyên liệu trong công thức và giữ đúng hương vị. Tương tự, các dụng cụ làm bếp có kích cỡ phù hợp sẽ đảm bảo kích cỡ suất ăn luôn ổn định. Ví dụ, nếu bạn định vận hành một nhà hàng burrito và muốn đảm bảo mỗi chiếc burrito có 4 ounce mỗi nguyên liệu, dùng loại thìa đong 4 ounce sẽ không chỉ đảm bảo kích cỡ phần ăn ổn định mà còn giúp việc làm món ăn nhanh chóng, dễ dàng và hiệu quả. Sử dụng các dụng cụ phục vụ đúng cỡ sẽ khiến nhân viên không phải ước lượng khi chia nước sốt và món ăn kèm làm từ trước, nhờ thế cho phép phục vụ nhanh và đảm bảo hương vị, kết cấu và trình bày ổn định.

Về việc cắt và chia phần thịt, cá và gia cầm, chiếc cân là một thiết bị vô giá. Các món này sẽ chiếm phần lớn chi phí thực phẩm trong nhà hàng, và như chúng ta đã tính toán, các sai số có thể gây ra tốn kém lớn. Hãy đầu tư mua một chiếc cân tốt và đảm bảo nó được căn chỉnh phù hợp. Ngay cả sai số nhỏ cũng có thể rất đắt tiền. Một cách hay nữa để đảm bảo kích cỡ phần ăn phù hợp là tự

mình định kỳ cân một số phần ăn có đạm chuẩn bị được đem ra phục vụ. Bạn cũng nên thỉnh thoảng nhìn vào thùng rác để xem có quá nhiều thịt và/hoặc rau bị cắt bỏ không. Ngoài ra, hãy để ý tới các đĩa được mang trở lại bếp. Nhiều đĩa có nhiều thức ăn thừa có thể là dấu hiệu cho thấy bạn đang làm phần ăn quá cỡ.

NHÂN VIÊN LẤY CẮP, DOANH THU VÀ KIỂM SOÁT BÁN HÀNG

Theo các báo cáo đã được công bố, việc nhân viên lấy cắp gây thiệt hại từ 218 đô-la đến 500 đô-la mỗi nhân viên một năm hay thậm chí là 0,05 đô-la trên mỗi đô-la doanh số. Nếu có điều gì gọi là tạm an ủi, các nhà hàng không phải đối tượng duy nhất phải chịu cảnh nhân viên lấy cắp; ngành bán lẻ báo cáo thiệt hại 15,1 tỷ đô-la do nhân viên lấy cắp năm 2002. Điều khiến các nhà hàng đặc biệt dễ bị mất cắp là thực phẩm và đồ uống không chỉ dễ tiêu thụ mà còn dễ vận chuyển. Một vấn đề nữa là nhiều nhà hàng giao dịch bằng tiền mặt, và điều này hấp dẫn nhiều nhân viên không trung thực. Kinh nghiệm của tôi cho thấy không phải tất cả nhân viên sẽ lấy cắp từ 218 đô-la đến 500 đô-la tiền mặt, thực phẩm và đồ uống mỗi năm, nhưng luôn có một vài cá nhân mặc dù bạn đã làm hết cách vẫn luôn thấy chưa được trả lương xứng đáng và tiếc thay phải lấy cắp. Trong Chương 9, chúng ta đã thảo luận việc nhân viên lấy cắp ở quầy bar và vì thế ở đây, tôi sẽ chỉ trình bày về tình trạng này ở khu phục vụ và chế biến.

Nhân viên lấy cắp hoặc "qua mặt" sếp hay chủ sở hữu theo nhiều cách khác nhau, cách thường gặp nhất là: đưa thực phẩm và đồ uống miễn phí cho người thân trong gia đình và bạn bè; cho khách hàng đồ uống và đồ ăn kèm miễn phí để tăng tiền boa; đút túi tiền mặt từ khâu bán hàng; lấy, ăn và uống các món ăn đồ uống mà không trả tiền; ghi hóa đơn giá thông thường, cho ít tiền hơn vào máy và đút túi phần còn lại; không ghi hóa đơn mà giữ tiền; ghi khống để bù đắp tiền bán hàng thực.

Vấn đề với ba dạng lấy cắp phổ biến nhất – cho người thân và bạn bè đồ miễn phí, ăn uống không được phê duyệt, và ăn bớt tiền – là phần lớn nhân viên không coi đó là ăn trộm hoặc hành động sai về mặt đạo đức. Một người bạn tốt của tôi làm nghề phục vụ gần đây đã nói rằng cô ấy và phần lớn đồng nghiệp không coi việc "cho đi miễn phí" hoặc "lấy" ít đồ ăn chỗ nọ chỗ kia có thể gây tổn hại cho sếp; suy cho cùng, ông ấy kiếm nhiều tiền thế cơ mà! Phải đến khi tôi giải thích các khoản ăn cắp vặt tưởng chừng nhỏ nhưng thực hiện trong khoảng thời gian dài có thể tích tụ thành con số rất lớn, và cô ấy cuối cùng cũng hiểu. Theo trải nghiệm của tôi, phần lớn các nhân viên là trung thực, và khi họ được đào tạo về

hiệu ứng cộng dồn của việc ăn cắp vặt, nhiều người sẽ ít làm chuyện đó hơn. Ngoài ra, như đã nói ở Chương 11, xác lập chính sách khuyến mại cho thành viên gia đình và bạn bè của nhân viên sẽ giúp ích rất nhiều trong việc khuyến khích họ và tạo ra tiền lệ tốt, đặc biệt là nếu bạn có ý định thường xuyên thiết đãi gia đình và bạn bè. Dĩ nhiên, khuyến mại cho nhân viên cần được lên kế hoạch và đưa vào kế hoạch chi phí.

Một cách hiệu quả để tránh nhân viên phục vụ và đối xử quá đặc biệt với bạn vè và người thân đồng thời không ăn uống khi chưa được phê duyệt là xác lập quy định không được giao món ăn và/hoặc đồ uống cho nhân viên phục vụ khi chưa phê duyệt. Bạn có thể yêu cầu nhân viên trình bản sao đơn của khách hàng tới bếp hoặc quầy bar, sau đó định kỳ so sánh số lượng các loại thực phẩm, đặc biệt là những loại giá trị cao, được bán trong phòng ăn hoặc quầy với số được đưa ra từ bếp. Ví dụ, nếu kiểm tra hóa đơn của khách cho một ca bữa tối cho thấy 30 suất cá hồi đã được bán, khi đó sẽ phải có đủ 30 bản sao đơn trong bếp yêu cầu món cá hồi. Để phát hiện tình trạng câu kết giữa nhân viên phục vụ và bếp, bạn cũng nên định kỳ kiểm tra lượng hàng lưu kho món chính xem có khớp với lượng bán không. Ví dụ, giả sử bản kê hàng lưu kho cho thấy có năm đơn cá hồi lúc đầu ngày và 35 đơn nữa đã được nhận và chế biến. Điều này cho thấy có thể bán 40 suất. Vì hóa đơn của khách cho thấy đã bán 30 suất, nhà bếp phải còn 10 suất trong kho vào cuối ngày. Nếu kiểm thấy còn ít hơn mười suất cá hồi mà không thấy ghi bị bỏ phí hoặc hư hỏng, như thế nghĩa là một số suất đã bị cho đi miễn phí hoặc lấy cắp. Thực hiện các hình thức kiểm tra và cân bằng thủ công trong nhà hàng có thực đơn đa dạng và lượng suất ăn từ trung bình tới nhiều có thể rất mất thời gian và khổ nhọc; tôi biết vì tôi đã thực hiện trong một thời gian. Một cách tốt hơn nhiều là sử dụng hệ thống kiểm soát bán hàng bằng máy tính, như sẽ thảo luận ở phần sau của chương này.

Các dấu hiệu cho thấy nhân viên phục vụ và thu ngân có thể đang lập mưu đút túi tiền mặt là: để bút, giấy, tiền xu, hoặc máy tính gần quầy, những thứ này thường được dùng để ghi lại lượng đã lấy cắp (thu tiền khách, ghi vào hệ thống không bán hàng, đút tiền vào ngăn kéo, dùng bút và giấy để theo dõi số đơn trống đã ghi, sau đó lấy tiền từ máy tính tiền trước khi đóng cửa hết ca), nhiều hóa đơn trống và máy thu tiền bị để mở.

Để giữ thực phẩm an toàn, bạn có thể mua khóa an toàn cho phần lớn tủ lạnh đứng lớn, tủ đông và hệ thống lưu trữ. Bạn cũng có thể khóa cửa sau, trừ khi nhận giao hàng hoặc đổ rác. Dù đã làm hết cách, nhưng tình trạng ăn cắp vẫn là vấn đề, hãy cân nhắc lắp hệ

thống camera an ninh trong bếp và khu lưu trữ. Nếu dùng các biện pháp đó, hãy thông báo cho nhân viên trước khi lắp đặt để họ biết chúng không phải là để dòm ngó mà để bắt kẻ trộm. Cách đây chưa lâu, kiểu công nghệ này tương đối đắt đỏ, nhưng giờ nó có thể được mua với giá khá rẻ như một phần của hệ thống kiểm soát bán hàng tại chỗ bằng máy tính. Với các hệ thống này, bạn có thể nhìn tất cả các khu vực của nhà hàng từ gần như bất kỳ đâu qua máy tính (tôi sẽ nói thêm về hệ thống kiểm soát bán hàng bằng máy tính ở phần sau của chương này).

Các biện pháp đơn giản khác có thể được dùng để ngăn chặn tình trạng lấy cắp là: chỉ mạo hiểm phần tiền mặt tối thiểu bằng cách định kỳ lấy tiền thừa từ máy thu tiền; áp dụng các quy định cụ thể cho hóa đơn trống, ví dụ như yêu cầu phải được chấp thuận; bắt buộc nhân viên đến và đi qua cửa trước; định kỳ kiểm tra túi của nhân viên, hạn chế tiếp cận khu vực lưu trữ, đặc biệt là nơi để các loại hàng có giá trị cao. Sau cùng, để truyền tải thông điệp những kẻ trộm cắp sẽ không được dung thứ trong bất kỳ hoàn cảnh nào, hãy áp dụng quy định không khoan nhượng và sa thải bất kỳ nhân viên nào có hành vi trộm cắp, dù người đó là nhân viên giỏi nhất của bạn.

ĐẾM THAY VÌ NẤU NHỮNG HẠT ĐẬU

Chúng tôi đã nói rằng khi lần đầu làm chủ nhà hàng, trực tiếp tham gia điều hành sẽ giúp tăng đáng kể khả năng thành công. Nhưng vấn đề với nhiều nhà điều hành độc lập là họ bị cuốn vào các hoạt động hằng ngày đến nỗi thường quên tiến hành bước cuối cùng nhưng rất quan trọng trong công thức quản lý – thường xuyên kiểm tra các con số để xem doanh số và chi phí có đúng như dự kiến không. Hiển nhiên, có rất nhiều việc phải làm khi bạn là sếp điều hành, nhưng đừng để chuyện này xảy ra với bạn! Trong khi đang luyện thành thục khía cạnh vận hành nhà hàng, bạn cũng nên dành thời gian để làm quen và trở nên thoải mái với khía cạnh tài chính. Chỉ khi đó, bạn mới có thể giải quyết vấn đề ngay từ đầu, những vấn đề mà nếu để lâu sẽ giảm đáng kể lợi nhuận hay thậm chí thực sự phá hỏng cơ may thành công của bạn. Bạn phải nhận thức được rằng lợi nhuận đã mất thì không lấy lại được! Không có biện pháp nào thu hồi lại được tiền đã ném qua cửa sổ. Dựa trên kinh nghiệm của bản thân, tôi cũng có thể nói với bạn rằng các chủ nhà hàng thành công thường xuyên kiểm tra số liệu hằng tuần gần như lúc nào cũng có lợi nhuận cao hơn những người kiểm tra hằng tháng hoặc ít hơn. Tôi cũng có thể tự tin rằng kinh nghiệm làm việc với số liệu trước đây cho phép tôi nhận ra các dấu hiệu đáng lo ngại từ sớm, và điều này rất

quan trọng cho sự tồn tại và thành công sau này của Zuni.

Các số liệu bạn cần đặc biệt để ý là thức ăn, đồ uống, chi phí nhân công và doanh số. Hãy kiểm tra và so sánh chi phí thức ăn, đồ uống và nhân công ít nhất mỗi tuần một lần. Bạn nên kiểm tra các sai số từ 2% trở lên so với chi phí mục tiêu ngay lập tức. Theo dõi các chi phí cụ thể đó rất quan trọng, không chỉ bởi chúng ngốn phần lớn doanh số của bạn – thường là 0,60-0,65 đô-la trên mỗi đô-la doanh số – nhưng hãy nhớ các kiến thức ở Chương 5, trong đó khác với những chi phí cố định như thuê nhà, bảo hiểm, dịch vụ và gom rác, những chi phí này lại điều chỉnh được, nghĩa là nếu theo dõi cẩn thận, bạn có thể ngăn chúng không vượt ngoài tầm kiểm soát. Tiền thuê nhà, bảo hiểm, trả nợ và dịch vụ – thường là các chi phí lớn nhất sau chi phí thực phẩm – sẽ giữ nguyên trong tất cả các tháng. Bạn ít có thể thay đổi chúng thông qua cách vận hành.

Hãy theo dõi doanh số hằng ngày và hằng tuần nhằm mục đích xây dựng ngân quỹ và quản lý dòng tiền – để bạn có thể trả hóa đơn và quyết định khi nào tự cho mình và nhân viên tăng lương – và cũng để xem các món nào trong thực đơn bán chạy và món nào không. Bạn nên loại bỏ ngay lập tức các món bán không chạy trong thực đơn. Các nguyên liệu để làm những món không bán được, đặc biệt là những thứ không thể dùng làm món khác – sau cùng trở thành rác thải làm tăng chi phí thực phẩm. Thay vào đó, nếu món nào bán chạy, bạn có thể tăng biên lợi nhuận bằng cách tăng giá một chút.

Chi phí hàng bán

Giờ hãy cùng tính toán số liệu chi phí thực phẩm cực kỳ quan trọng mà tôi đã nhiều lần nhắc tới. Thực ra, việc này tương đối đơn giản khi đã tổ chức mọi thứ xong xuôi. Công thức để tính toán chi phí thực phẩm hằng tuần, hay chi phí hàng bán, chính là: hàng tồn kho đầu kỳ (lượng hàng tồn kho tính bằng tiền mặt lúc đầu tuần) cộng với tổng lượng hàng mua vào tính bằng tiền mặt (thịt, hải sản, gia cầm, sữa, rau củ, hàng khô và đồ hộp) trong tuần, trừ đi tổng lượng hàng tồn kho tính bằng tiền mặt lúc cuối tuần. Nói đơn giản, con số này là hàng tồn kho đầu kỳ cộng với phần mua vào và trừ đi phần còn lại cuối kỳ.

Bạn có thể có được con số lượng hàng mua vào hằng tuần tính bằng tiền mặt bằng cách thu thập danh sách số tiền các hóa đơn trả cho nhà cung cấp. Nếu một hóa đơn bao gồm các mặt hàng không phải thực phẩm lẫn các mặt hàng thực phẩm, hãy trừ phần

không phải thực phẩm trong hóa đơn tổng trước khi gộp nó vào danh sách. Từ số tổng, trừ đi các phần chiết khấu cho phần sản phẩm trả lại, và cộng thêm lượng mua vào khẩn cấp trong tuần bằng tiền mặt trong máy tính tiền. Việc này sẽ giúp bạn tính ra tổng lượng mua vào mỗi tuần.

Bước tiếp theo là tính lượng hàng tồn kho thực phẩm tính bằng tiền mặt cuối tuần. Hãy thực hiện việc này bằng cách kiểm tra kho, lập danh sách các loại hàng dễ hư hỏng trong tử lạnh và tủ đông, cùng với hàng khô và đồ hộp trên giá, sau đó cộng tổng. Nếu bạn sử dụng hệ thống lượng hàng lưu kho chuẩn và làm theo các hướng dẫn ở phần trước về lưu kho, việc này sẽ rất dễ dàng. Hãy cử ai đó đếm hàng trong kho còn bạn ghi lại các con số, như thế công việc sẽ nhanh hơn nhiều. Để khiến việc kiểm đếm trở nên dễ dàng hơn và tốn ít thời gian hơn, hãy kết thúc tuần tính toán vào Chủ nhật hoặc bất kỳ ngày nào khác khi lượng hàng trong kho thấp nhất. Ở phần lớn nhà hàng, lượng hàng tồn kho là thấp nhất vào tối Chủ nhật hoặc sáng thứ Hai. Để tính toán lượng hàng tồn kho tính bằng tiền mặt, hãy nhân khối lượng hoặc số đơn vị mỗi loại hàng với giá trong hóa đơn gần nhất. Ví dụ, nếu bạn có 10 pound ức gà trong kho và hóa đơn gia cầm gần nhất cho thấy bạn đã trả giá 2 đô-la mỗi pound ức gà, lượng hàng tính bằng tiền mặt ở đây sẽ là 10 × 2 = 20 đô-la. Tương tự, nếu bạn có năm hộp cà chua xay trong kho và hóa đơn gần nhất cho thấy giá 1,5 đô-la mỗi hộp, lượng hàng tính bằng đô-la ở đây là 5 × 1,5 đô-la = 7,5 đô-la.

Lượng hàng tồn kho đầu kỳ tính bằng tiền mặt sẽ bằng với lượng hàng tính bằng tiền mặt còn lại từ cuối kỳ trước. Nói cách khác, lượng hàng tồn kho cuối tuần thứ nhất sẽ trở thành lượng hàng tồn kho đầu tuần thứ hai. Giờ đây, khi bạn đã nắm rõ khái niệm này, hãy cùng nhìn vào một ví dụ. Giả sử cuối tuần thứ nhất, lượng hàng tồn kho là 1.000 đô-la; và trong tuần thứ hai, bạn mua thêm 4.000 đô-la thực phẩm còn lượng hàng cuối tuần là 500 đô-la. Trong trường hợp này, chi phí thực phẩm của bạn sẽ bằng lượng hàng đầu kỳ (1.000 đô-la) cộng với phần mua thêm (4.000 đô-la) trừ đi phần cuối tuần (500 đô-la), hay 4.500 đô-la, và lượng hàng trong kho đầu tuần thứ ba sẽ là 500 đô-la.

Khi đã tính được chi phí thực phẩm, bạn có thể biểu đạt nó dưới dạng phần trăm doanh số để biết liệu bạn có đang đạt được mức phần trăm chi phí mục tiêu hay không. Ví dụ, nếu tổng doanh số cho cả tuần là 15.000 đô-la, phần trăm chi phí của bạn sẽ là 4.500 : 15.000 = 30% . Nếu đây là mức phần trăm chi phí thực phẩm mục tiêu của bạn, tổng chi phí 4.500 đô-la là vừa chuẩn và bạn

không cần phải xem xét gì thêm. Nhưng hãy nhớ rằng nếu có biến số tiêu cực so với con số 2% hoặc nhiều hơn, hãy kiểm tra ngay lập tức. Bạn có thể thực hiện các quy trình và phép tính tương tự để tính toán và kiểm tra chi phí đồ uống.

Chi phí nhân công

Khi phải thanh toán các hóa đơn theo tuần và tháng, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra ngành kinh doanh nhà hàng là một ngành kinh doanh con người theo nhiều khía cạnh khác nhau. Đừng ngạc nhiên nếu tổng các chi phí về con người (nhân công) – lương, thưởng và thuế thu nhập cá nhân – là các khoản chi phí lớn nhất. Hãy kiểm tra hằng tuần để đảm bảo bạn không bị thừa nhân lực. Sau khoảng hai tháng đầu tiên, quy luật kinh doanh tương đối dễ đoán. Hãy quan tâm đến lượng công việc trong các ngày khác nhau trong tuần và kiểm tra lịch làm việc để đảm bảo bạn đang sắp xếp người phù hợp, nghĩa là ít nhân viên vào giờ vắng khách và nhiều nhân viên vào giờ cao điểm. Tính toán phần trăm chi phí nhân công trên tổng doanh số (tổng chi phí nhân công chia cho tổng doanh số) để biết bao nhiêu phần của mỗi đô-la doanh số được chia vào chi phí nhân công. Thông tin này sẽ giúp bạn xác định liệu các phương pháp chế biến của bạn có tốn nhân lực quá không.

Bạn cũng nên định kỳ kiểm tra các công việc có thể được kết hợp để giảm số lượng nhân viên, nhưng hãy cẩn thận đừng để thiếu nhân viên hoặc khiến nhân viên phải làm việc quá sức nhằm tiết kiệm vài đồng. Việc thiếu nhân viên bếp hoặc nhân viên phục vụ sẽ không chỉ dẫn đến dịch vụ kém mà còn làm giảm động lực làm việc, điều này tới lượt nó lại dẫn đến tỷ lệ nghỉ việc cao và kết quả là phản tác dụng. Chi phí tuyển dụng và đào tạo người mới liên tục sẽ ngốn hết phần bạn tiết kiệm được nhờ thuê ít nhân viên hơn mức cần thiết.

THEO KỊP LẠM PHÁT

Nếu có một điều mà bạn có thể biết chắc chắn thì đó là các chi phí vận hành sẽ tăng lên theo từng năm do lạm phát. Quá nhiều chủ nhà hàng sợ tăng giá do không muốn mất khách hàng vào tay đối thủ cạnh tranh. Tuy thế, như chúng ta đã thấy ở phần trước, các phần tăng chi phí nhỏ cũng đủ làm giảm lợi nhuận sau cùng. Vì bạn không thể tăng giá mỗi khi giá hàng từ nhà cung cấp tăng, một cách tiếp cận phù hợp là tăng giá chung ít nhất 2 hoặc 3% mỗi năm. Các phần tăng giá nhỏ dẫn đến thay đổi từ 0,10 đô-la đến 0,25 đô-la ít khi bị khách hàng nhận ra và có thể cộng dồn

thành con số tăng doanh số đáng kể. Ví dụ, nếu bạn đang hoạt động trong môi trường nhạy cảm về giá, một món trong thực đơn đang được bán với giá 4,75 đô-la và sau đó bạn tăng giá lên 3% hay 0,15 đô-la, lúc này mức giá sẽ là 4,9 đô-la và khách hàng có thể không để ý đến. Mặt khác, mức tăng giá 10% hoặc gần 0,50 đô-la (tức là 4,75 đô-la × 0,10) sẽ làm tăng giá lên đến 5,25 đô-la và chắc chắn khách hàng sẽ nhận ra. Tương tự, trong các nhà hàng từ bình dân đến trung cấp, một món có giá 15 đô-la có thể được tăng giá 3% thành 15,50 đô-la mà khách hàng không để tâm đến. Hiệu ứng cộng dồn các phần tăng giá trong nhiều năm sẽ giúp bạn đi trước lạm phát và bảo vệ lợi nhuận sau cùng mà không khiến khách hàng xa lánh. Ví dụ, nếu doanh số gộp hằng năm của bạn là 500.000 đô-la và bạn tăng giá 3% mỗi năm, doanh số gộp trong hai năm sẽ tăng đến 30.450 đô-la thành 530.450 đô-la.

HỖ TRỢ LÀM VIỆC VỚI CON SỐ – HỆ THỐNG QUẢN LÝ BÁN HÀNG

Không còn nghi ngờ gì nữa, việc tham gia quản lý trực tiếp trong khi vẫn theo dõi các con số là vô cùng vất vả và mất thời gian. Nhưng với một hệ thống quản lý bán hàng (point of sale – POS) tốt, cả hai công việc này sẽ đỡ vất vả hơn. Khi được sử dụng đúng cách, một hệ thống POS sẽ không chỉ cho phép bạn đưa ra những quyết định kịp thời dựa trên các thông tin sẵn có và chính xác, mà nó còn giúp bạn có thêm thời gian để thực hiện những việc thực sự quan trọng là quan tâm tới khách hàng, quản lý và theo dõi nhân viên, cũng như phát triển nhà hàng.

So với máy tính tiền thông thường, các hệ thống POS không hề rẻ, nhưng sử dụng chúng để tiết kiệm chi phí mang lại hiệu quả trong dài hạn. Giá của chúng dao động trong tầm từ 3.000 đô-la đến 50.000 đô-la tùy theo phong cách và quy mô nhà hàng. Hệ thống có càng nhiều chức năng, chuông và còi báo thì càng đắt. Ví dụ, một khách hàng của tôi gần đây trả 3.000 đô-la cho hệ thống một máy chủ một máy in cho quán cà phê, nơi có doanh số 300.000 đô-la mỗi năm; một khách hàng khác mà nhà hàng và quán bar được ước tính sẽ thu về 2,5 triệu đô-la mỗi năm sẽ trả 20.000 đô-la cho hệ thống có ba máy tính, ba máy in cùng với chuông và còi hiệu. Chi phí hệ thống tính ra là bằng 1% doanh số (3.000 : 300.000) cho nhà hàng nhỏ, trong khi ở nhà hàng lớn con số này là dưới 1% doanh số (20.000 : 2.500.000). Nếu cả hai cùng sử dụng các hệ thống để tiết kiệm 0,03 đô-la lãng phí, hư hỏng và chống ăn cắp gộp vào mỗi đô-la doanh số hằng năm, chi phí tiết kiệm được sẽ là cực lớn. Quán cà phê sẽ tiết kiệm 9.000 đô-la mỗi năm (300.000 × 0,03) và nhà hàng cùng quán bar sẽ tiết kiệm

75.000 đô-la mỗi năm (2.500.000 × 0,03).

Trong khi chức năng chính của hệ thống POS là theo dõi bán hàng, nó là phương tiện tiếp cận ngay lập tức số liệu bán hàng cho phép bạn thực hiện các phân tích cần thiết nhằm phát hiện vấn đề, đưa ra các quyết định phù hợp, tiết kiệm thời gian, và làm việc năng suất hơn. Ví dụ, chỉ cần nhấn nút, một hệ thống cơ bản sẽ cung cấp các số liệu bán hàng sau:

- Tổng doanh số hằng ngày, hằng tuần, hằng tháng, hằng quý và hằng năm
- Tổng doanh số theo ca hoặc bữa ăn, trên từng người phục vụ, từng bàn
- Số lượng đơn hàng (gói thực đơn) cho mỗi món ăn và đồ uống được bán
- Doanh số tính bằng tiền mặt của mỗi món trong thực đơn
- Số lượng khách hàng và tiền thu trung bình mỗi khách, trên từng bữa ăn, mỗi ngày, tuần, tháng, quý, năm,...
- Doanh số trung bình mỗi người phục vụ cho mỗi bữa ăn
- Tổng doanh số hằng ngày, hằng tuần và hằng tháng thống kê theo tiền mặt và tiền phí
- Tổng doanh số tính bằng tiền mặt thống kê theo đồ ăn và đồ uống

Bạn có thể sử dụng các số liệu bán hàng có được để giúp tránh lãng phí quá mức, hư hỏng, nhân viên ăn cắp và chi phí nhân công cao theo các cách sau:

- Khi có số liệu doanh số, bạn có thể nhanh chóng và dễ dàng tính ra chi phí hàng bán theo phần trăm doanh số hằng tuần (tổng chi phí thực phẩm chia cho tổng doanh số), và điều này tới lượt nó lại giúp bạn nhìn ra các xu hướng tiêu cực trước khi nó trở thành vấn đề.
- Khi có số liệu doanh số theo từng món, bạn có thể dễ dàng nhận diện và loại bỏ các món bán chậm khỏi thực đơn, và điều này giúp kiểm soát lãng phí và hư hỏng.
- Khi biết số liệu mỗi món đồ ăn đồ uống được bán mỗi ngày và mỗi tuần, bạn sẽ có thể nhanh chóng so sánh số đơn vị được bán với hàng tồn kho để kiểm tra xem có nhân viên lấy cắp không.
- Khi có số liệu chính xác hằng ngày, hằng tuần và hằng

tháng – ví dụ như số khách hàng, doanh số theo bữa và doanh số của mỗi nhân viên phục vụ – bạn sẽ dễ sắp xếp người làm hiệu quả hơn. Ví dụ, bạn có thể xếp chỉ một số lượng nhỏ nhân viên phục vụ làm việc tốc độ nhanh vào giờ cao điểm để giảm số giờ công và chi phí nhân công.

- Theo dõi giờ ra vào của nhân viên để theo dõi số giờ làm việc và tính toán trả lương.
- Khi không phải thu thập tất cả các số liệu trên bằng giấy bút nữa, bạn sẽ đỡ đau đầu và tốn thời gian!

Ngoài việc hỗ trợ phân tích tài chính, các hệ thống POS giúp việc vận hành hằng ngày nhanh hơn và hiệu quả hơn nhiều, và làm giảm nhu cầu nhân công. Ví dụ, vì hệ thống gửi đơn đặt món của khách trực tiếp từ khu vực phục vụ đến khu bếp và quầy bar, bạn sẽ cần ít nhân viên hơn và họ cũng không phải đi lại quá nhiều khi nhận yêu cầu đặt món ăn đồ uống từ khách hàng. Một số chức năng khác của hệ thống POS có thể giúp tiết kiệm thời gian và tăng hiệu quả:

- Xóa bỏ lỗi đặt giá và cộng tổng; các món ăn và đồ uống được gán với giá tiền tự động khi nhập vào hệ thống, và các hóa đơn được tự động cộng tổng khi chốt đơn hàng
- Theo dõi phần thêm cho khách, bữa ăn cho nhân viên và khuyến mại
- Theo dõi tiền boa cho từng nhân viên để báo cáo IRS

Tuy thế, phần tiết kiệm thời gian lớn nhất sẽ đến vào cuối ngày khi bạn phải chốt số liệu và chuẩn bị báo cáo bán hàng. Nếu không có POS, việc thu thập số liệu bán hàng phải được thực hiện bằng tay với giấy và bút. Khi đã tự mình thực hiện việc này, tôi có thể cam đoan với bạn rằng quy trình này phải tốn rất nhiều giờ, cực kỳ vất vả và hay mắc lỗi. Vì lý do đó, nhiều nhà hàng không sử dụng hệ thống POS, nếu có thì cũng ít khi thu thập các số liệu lẽ ra giúp họ có thể tiết kiệm được hàng nghìn đô-la.

Ba điểm mấu chốt cơ bản

Mark McLeod từ The Downtown Restaurant

Trong vài năm trở lại đây, tôi ngày càng tò mò về khái niệm ba điểm mấu chốt cơ bản (triple bottom line – TTBL hoặc 3BL) – một thuật ngữ được phát minh vào năm 1994 bởi John Elkington, đồng sáng lập công ty tư vấn kinh doanh SustainAblility. Theo

khái niệm TTBL, để thành công, một cơ sở kinh doanh phải đo đạc không chỉ tình hình tài chính mà còn cả tình hình môi trường và xã hội. Để một nhà hàng hoạt động bền vững lâu dài, nó phải nhắm tới kết quả cao nhất ở cả ba hạng mục.

The Downtown Restaurant may mắn nằm ở nơi mọi người có hiểu biết sâu sắc và nhanh chóng về giá trị môi trường. Có nhiều công ty cam kết giúp các cơ sở kinh doanh nhận ra ba điểm mấu chốt cơ bản này là không thể tách rời. Bạn không thể thành công ở mặt này mà không bỏ công sức ở mặt kia.

Một công ty đi theo hướng TTBL kiểu này là Sustainable Berkeley, vốn cam kết giúp các doanh nghiệp để mắt đến khía cạnh môi trường. Sustainable Berkeley đã chọn các nhà hàng làm những đối tác đầu tiên. Leila Berkeley, người luôn tràn đầy năng lượng và vui vẻ, vốn là chuyên viên kết nối với các nhà hàng của Sustainable Berkeley đã đến gặp chúng tôi vào năm 2005 và giúp chúng tôi hiểu rằng mình có thể khiến tiền bạc đổ vào khía cạnh tài chính bằng cách vận hành nhà hàng theo cách đảm bảo khía cạnh môi trường. Với sự giúp đỡ của Leila, chúng tôi học được cách vận hành nhà hàng theo hướng tôn trọng môi trường – cách thắp sáng cho nhà hàng, sưởi ấm và làm mát, giảm sử dụng nước, tái chế 100% rác thải – tất cả những việc đó được thực hiện trong khi vẫn tăng thêm được hàng nghìn đô-la mỗi năm ở khía cạnh tài chính, khoản mà lẽ ra đã vào túi các công ty dịch vụ công cộng.

Một tổ chức theo hướng TTBL khác là Rooftop Resource Project của Ingrid Severson ở Oakland, vốn là một phần của tổ chức lớn hơn tên là Bay Localize. Ingrid đã cho tôi thấy nhà hàng của chúng tôi có thể sử dụng phần nóc phẳng rộng 9km^2 để trồng gia vị, hoa quả và rau quanh năm; thu và tích trữ nước mưa (sau đó chúng tôi có thể dùng lượng nước trong nhà hàng và tưới khu vườn trên nóc); và lắp đặt hệ thống sưởi năng lượng mặt trời. Với tất cả các hệ thống trên nóc đó, nhà hàng đã đóng góp đáng kể vào công cuộc giảm hiệu ứng nhà kính và biến đổi khí hậu.

Lần một chủ nhà hàng, điều tôi cảm thấy tuyệt vời nhất về ba điểm mấu chốt cơ bản là thông qua áp dụng khái niệm này, chúng tôi đã đẩy mạnh một số quy trình hoạt động không chỉ giúp bảo vệ môi trường mà còn giúp duy trì cộng đồng, niềm vui được phục vụ cộng đồng và sự bền vững của nhà hàng. Hãy làm theo ba điểm mấu chốt cơ bản, và tất cả chúng ta sẽ có cơ hội phát triển thịnh vượng, mạnh khỏe và sung sướng trong nhiều thập kỷ nữa. Nếu bỏ qua ba điểm mấu chốt cơ bản, tốt hơn chúng ta nên thu gom nốt những gì còn lại và bắt chuyến bay tiếp theo lên Mặt trăng.

Hệ thống POS tinh xảo và đắt tiền hơn, thậm chí còn có nhiều chức năng hơn nữa: quản lý kho; cơ sở dữ liệu khách hàng cho phép thu thập thông tin marketing, ví dụ như tên, địa chỉ, số điện thoại, địa chỉ e-mail và món ăn ưa thích của khách hàng; kiểm soát an ninh kỹ thuật số; kiểm tra giờ đi làm và điểm danh, buộc nhân viên phải dùng thẻ để ra vào quầy làm việc và xóa bỏ nhu cầu dùng máy chấm công; khả năng tương tác với các hệ thống đo rót ở quầy bar; khả năng tương tác với phần mềm kế toán như QuickBooks; phương tiện để in và theo dõi phiếu quà tặng; khả năng thanh toán linh hoạt, cho phép chia hóa đơn. Hiện tại, hai hệ thống phổ biến nhất là Aloha và Micros, nhưng cũng còn một số nhà cung cấp khác trên thị trường.

Tùy theo quy mô nhà hàng, đầu tư vào hệ thống POS có thể đòi hỏi bạn phải chi một lượng vốn tương đối lớn, vậy nên hãy nghiên cứu thật kỹ trước khi quyết định chọn mua hệ thống. Dưới đây là một số hướng dẫn:

- Lập danh sách các chức năng mà bạn cho là hữu ích nhất với kiểu và quy mô nhà hàng. Đừng để nhân viên bán hàng dụ dỗ bạn mua các chức năng phụ không cần thiết.
- Hãy nói chuyện với những người đang sử dụng những hệ thống mà bạn đang cân nhắc. Xin lời khuyên từ họ và tìm hiểu họ thích và không thích gì ở hệ thống.
- Yêu cầu minh họa chi tiết các chức năng bạn cho là buộc phải có với nhà hàng.
- Tránh đặt làm theo yêu cầu; như vậy rất tốn kém và dịch vụ có thể không hoàn hảo.
- Hỏi nhân viên bán hàng xem nhà cung cấp sẽ hỗ trợ gì cho quá trình lắp đặt, trước khi lắp cần có những buổi đào tạo gì, chi phí đào tạo là bao nhiêu nếu có, và các chương trình dịch vụ nào được áp dụng.
- Để tránh bị sốc do tăng giá, hãy lấy giá tổng của toàn hệ thống, kể cả máy tính, phần mềm, máy thu tiền và dây cáp.

Tôi không muốn khiến bạn nghĩ rằng nếu bắt đầu khi thiếu vốn nghiêm trọng hoặc lựa chọn phong cách nhà hàng không phù hợp ở địa điểm tồi, bạn vẫn có thể kiểm soát hoặc lên kế hoạch để thành công. Nhưng nếu đó là sự thật, với khả năng kiểm soát tốt và để tâm tới các số liệu, ít nhất bạn cũng có thể nhận diện vấn đề, hạn chế thiệt hại, đồng thời giữ được chút vốn nhằm tiếp tục theo đuổi ước mơ và bắt đầu lại, lần này được chuẩn bị kỹ càng hơn với

hình thức nhà hàng phù hợp hơn. Suy cho cùng, đó chính là những gì đã xảy ra với tôi mà!

Chú thích

1. Một món ăn trong ẩm thực Mexico. (BTV)

2. Hướng dẫn về thuế cho doanh nghiệp nhỏ (ND)

3. Ghi chép hằng ngày tiền boa của nhân viên và báo cáo cho quản lý. (ND)

4. Kê khai thu nhập từ tiền boa. (ND)

5. Lời khuyên về tiền boa – Hướng dẫn kê khai thu nhập từ tiền boa cho nhân viên trong ngành kinh doanh ăn uống. (ND)

6. Hướng dẫn kê khai thu nhập từ tiền boa cho quản lý ngành kinh doanh ăn uống. (ND)

7. Một trong những chuỗi cửa hàng tiện lợi lớn nhất thế giới, đã xuất hiện ở Việt Nam từ năm 2017. (BTV)

8. Pate gan ngỗng. (ND)

9. Món tráng miệng có lớp kem trứng ở dưới, nước caramel cứng ở trên. (ND)

10. Món bánh kẹp truyền thống của Mexico. (ND)

11. Một món há cảo của Trung Quốc. (ND)

12. Các món nướng trong lò đất của Ấn Độ. (ND)

13. Món cơm cay của Ấn Độ. (ND)

14. Nước sốt đặc. (ND)

15. Thủ phủ của bang Iowa, là thành phố đặc biệt phát triển về tài chính và bảo hiểm. (ND)

16. Đọc kiểu này thì chuyển thành từ lóng có nghĩa là “ăn diện”.

(ND)

17. Đơn vị đo cường độ âm thanh. (BTV)

18. Thuật ngữ dùng để miêu tả những người sinh ra ở giai đoạn 1965-1980.

19. Hệ thống sưởi, thông gió và điều hòa nhiệt độ. (ND)

20. Một dạng thực phẩm đã được nấu chín, sau đó được nghiền, ép, trộn hoặc rây để cho ra độ sệt nhất định. (BTV)

21. Nguyên văn "Guitar licks are as good as finger-licking-good BBQ". Từ "lick" vừa chỉ một kỹ thuật chơi guitar vừa có nghĩa là "liếm" (ở đây nghĩa là món thịt BBQ ngon đến nỗi khiến người ta muốn liếm các ngón tay). (ND)